

*Betriebswirtschaftliche Probleme der kleinen
und mittleren Zu- und Unterliefererbetriebe*

*Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
der Rechts-und Staatswissenschaftlichen Fakultät
der Albert-Ludwigs-Universität zu Freiburg im Breisgau*

*vorgelegt von
Diplom-Volkswirt
Jürgen Koehler
aus Gera / Thüringen*

1965

*Betriebswirtschaftliche Probleme der kleinen
und mittleren Zu- und Unterliefererbetriebe*

*Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät
der Albert-Ludwigs-Universität zu Freiburg im Breisgau*

*vorgelegt von
Diplom-Volkswirt
Jürgen Koehler
aus Gera / Thüringen*

1965

Dekan: Professor Dr. Fritz Rittner
Referent: Professor Dr. Martin Lohmann
Korreferent: Professor Dr. J. Heinz Müller
Tage der mündlichen Prüfung: 16., 22. und 23. Febr. 1965



Inhaltsübersicht

=====

	<u>Seite</u>
<u>Einleitung:</u>	
Problemstellung und Aufbau der Untersuchung	1
<u>I. Hauptteil:</u>	
Das Zu- und Unterliefererwesen als Form zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung	8
A. Abgrenzung der Begriffe Vorlieferer, Zu- und Unterlieferer sowie Lieferant	8
B. Die Entwicklung und die Ursachen des Zu- und Unterliefererwesens in der gewerblichen Wirtschaft	16
1. Historische Entwicklung im Überblick	16
2. Die Ursachen	24
a) Die Motive der Auftraggeber	24
aa) Wirtschaftliche Gründe	24
ab) Technische Gründe	30
ac) Finanzielle Gründe	34
b) Klein- und Mittelbetriebe als Zu- und Unterlieferer und ihre Motive	38
ba) Strukturwandel in der gewerblichen Wirtschaft	38
bb) Anpassungsmängel	42
bc) Zu- und Unterlieferungen als "normale" Betriebsaufgabe	44
c) Institutionelle Regelungen	45
C. Das Verhältnis zwischen Auftraggeber und Beauftragten	50
1. Die juristische Bindung	50
2. Die produktionstechnischen Beziehungen	58
3. Die finanziellen Regelungen	71

II. Hauptteil:

Probleme der kleinen und mittleren Zu- und Unterliefererbetriebe	82
A. Außerbetrieblich bedingte Probleme	82
1. Steuerpolitische Probleme	82
2. Wettbewerbsrechtliche Probleme	92
B. Inner- und zwischenbetriebliche Probleme	102
1. Produktionstechnische Probleme	102
2. Absatzwirtschaftliche Probleme	112
3. Vertraglich bedingte und finanzielle Probleme	130
4. Patent- und Lizenzprobleme	134
5. Probleme der Unternehmensführung	140
6. Soziale Begleiterscheinungen	145

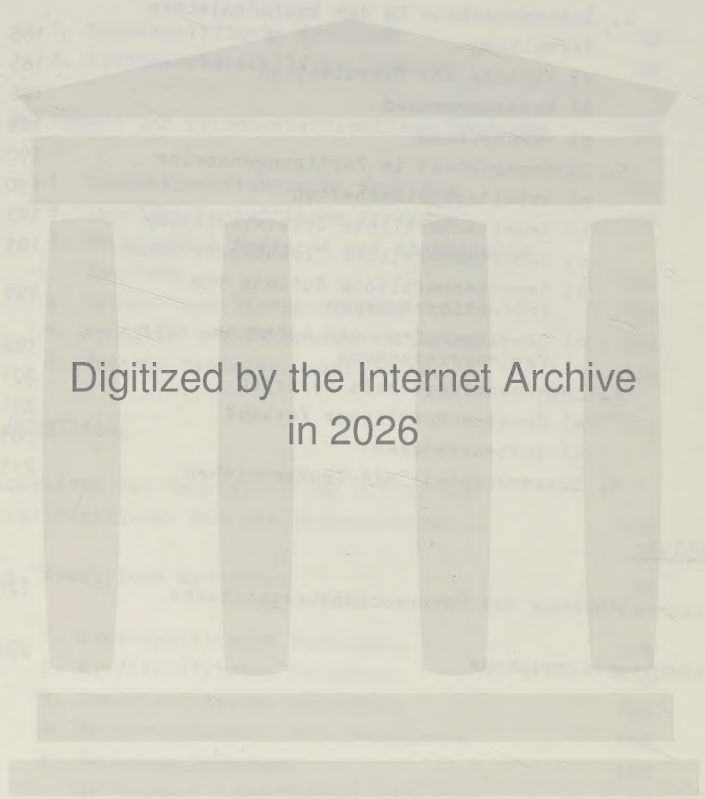
III. Hauptteil:

Möglichkeiten der Besserstellung klein- und mittelbetrieblicher Zu- und Unterlieferer	148
A. Staatliche Maßnahmen	148
1. Steuerpolitische Maßnahmen	148
2. Kreditpolitische Maßnahmen	159
3. Sozialpolitische Maßnahmen	164
4. Wettbewerbspolitische Maßnahmen	166
5. Sonstige Maßnahmen	168
a) Vergabe öffentlicher Aufträge	168
b) Zulieferungsplanung	171
B. Unternehmerische Selbsthilfemaßnahmen	176
1. Zusammenarbeit bei der Bereitstellung von Informationen	176

a) Erfahrungs- und Meinungsaustausch	176
b) Gemeinschaftliche Marktforschung und -erkundung	181
c) Zwischenbetriebliche Kostenvergleiche	182
d) Konjunktur- und Strukturanalysen	184
2. Zusammenarbeit in der kaufmännischen Verwaltung	185
a) Planung und Organisation	185
b) Rechnungswesen	186
c) Beschaffung	189
3. Zusammenarbeit im Fertigungsbereich	190
a) Arbeitsgemeinschaften	190
b) Gemeinschaftliche Spezialisierung	193
c) Gemeinschaftliche Typenbeschränkung	195
d) Gemeinschaftliche Nutzung von Produktionsanlagen	197
e) Gemeinschafts- und Auftrags- oder Vertragsforschung	198
4. Zusammenarbeit beim Vertrieb	201
a) Gemeinschaftlicher Verkauf	201
b) Auftragsbörsen	203
5. Zusammenarbeit mit Großbetrieben	215

Schluß:

Zusammenfassung des Untersuchungsergebnisses	220
Literaturverzeichnis	224



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Einleitung:

Problemstellung und Aufbau der Untersuchung

=====

Die Entwicklung der Industriewirtschaft ist durch wachsende Spannungen zwischen Klein und Groß gekennzeichnet. Der kleine wurde durch den mittleren, der mittlere durch den großen Betrieb bedrängt. Manche Betriebe wuchsen zu Konzernen und Trusts, die teils horizontal, teils vertikal gegliedert wurden. Dieses durch die starke Bevölkerungsvermehrung und die Ausdehnung der Märkte bedingte Anwachsen und Vordringen der Großbetriebe wurde in der Zeit um die Jahrhundertwende als wirtschaftlicher und sozialer Fortschritt¹⁾ gepriesen. Obwohl in der Wirtschafts- und Sozialgeschichte "Kleinheit" bestimmendes Leitbild war und blieb, herrschte damals doch weitgehend die Meinung, daß die industrielle Zukunft in immer stärkerem Maße von der großbetrieblichen Massenfertigung bestimmt werde. Viele Klein- und Mittelbetriebe waren der Ausweitung des Angebots und der notwendigen Rationalisierung der Produktionsmethoden nicht gewachsen. Allein die großbetriebliche Produktionsweise und damit die billige Massenfabrikation von Produkten, wie sie mit steigendem Lebensstandard gefordert wurden, schien den Erfordernissen zu entsprechen.

Diese recht einseitige Betrachtung und Überschätzung der Vorzüge großbetrieblicher Produktion hat sich seither stark gewandelt. Die Überlegenheit des Großbetriebes wird seit der Weltwirtschaftskrise als fragwürdig erachtet. Denn während bis dahin fast nur die negativen sozialen Aspekte hervorgehoben wurden, zeigte die Weltwirtschaftskrise die Großbetriebe in einem neuen Lichte. Man erkannte,

1) Vergl. Schulze-Gaevernitz, Gerhart v., Der Großbetrieb, ein wirtschaftlicher und sozialer Fortschritt, Leipzig 1892

daß diese Betriebe auch in wirtschaftlicher Hinsicht mancherlei Nachteile aufweisen. Nur bei Vollbeschäftigung ergibt sich für sie eine günstige Kostenlage; stärkeren Veränderungen der Markt- und Wirtschaftslage gegenüber aber sind sie wenig flexibel. Hasenack schrieb damals: "Man soll nicht immer mit Wirtschaftlichkeitsberechnungen kommen, die, rechnerisch einwandfrei, die kalkulatorische Überlegenheit der Großbetriebe über den Kleinbetrieb beweisen, die aber den Nachteil haben, daß bei dieser "large scale production" nur mit den Verhältnissen der Hochkonjunktur und der Vollbeschäftigung der Werke gerechnet wird. Man muß die Betriebstypen und Betriebsgrößen in den einzelnen Branchen auf ihre Wirtschaftlichkeit im Gesamtablauf der Konjunkturbewegung vergleichen, d. h. auf ihre elastische Anpassung an Depressionsverhältnisse hin und auf die inneren Kräfte zur Krisenüberwindung, die ihnen in verschiedenem Grade innewohnen"¹⁾.

Die Betriebsgröße wird zum Problem, und es stellt sich die Frage, ob eine der wesentlichen Voraussetzungen industrieller Entwicklung, die Arbeitsteilung, nur durch eine Konzentration der Produktionsmittel zu erreichen ist. Es wäre volkswirtschaftliche Blindheit, die Leistungsfähigkeit und Bedeutung der Großbetriebe heute nicht anzuerkennen. Bestimmte Aufgaben kann eben nur ein solcher Betrieb bewältigen. "Weder die Versuche der Kohlehydrierung, noch das Ringen um den künstlichen Kautschuk oder die Kunstfaser können heute von einem Mittelbetrieb finanziert oder wissenschaftlich zur Reife gebracht werden"²⁾. Es ist eine Tatsache, daß auf bestimmten Gebieten, insbesondere der Schwerindustrie, die dominierende Stellung der Großbetriebe eine wirtschaft-

1) Hasenack, Wilhelm, Unternehmertum und Wirtschafts-
lähmung, Berlin 1932, S. 71

2) Schleussner, Carl A., Der Mittelbetrieb, Schriften-
reihe: Der selbständige Unternehmer, Heft 9, Bonn
1954, S. 14

liche Notwendigkeit war und ist und auch vom sozialen Standpunkt aus gesehen durchaus befriedigt hat. "Geborene Großbetriebe ... sind (heute) in der Grundstoffindustrie, bei Kraftwerken, in der Auto- und Flugzeugindustrie, in der Elektro- und Kunststoffindustrie, in der Großchemie ... absolut vorherrschend"¹⁾. Und wenn man heute den Großbetrieb durch den Kleinbetrieb ersetzen und eine radikale Dezentralisation der gewerblichen Produktion durchführen will²⁾, so ist dieser Glaube, eine moderne Industriewirtschaft könne den Großbetrieb völlig entbehren und nur auf klein- und mittelbetrieblicher Grundlage aufgebaut werden, als unrealistisch anzusehen.

Die intensive Beschäftigung mit "big business" veranlaßt Theoretiker und Praktiker jedoch neuerdings, das Problem der Betriebsgröße in einem anderen Lichte zu sehen. Zwei Richtungen werden angesteuert: "einmal ein neues Leitbild des Großunternehmens, das eine neue Unabhängigkeit aus neuen Grundsätzen der Betriebsführung entstehen läßt und damit "vermenschlicht" wird; und zum anderen die neuartige Verzahnung und Arbeitsteilung von Klein, Mittel und Groß, die alle ein eigenes Optimum aufweisen und deshalb zueinander gehören"³⁾.

Man ist heute weitgehend der Meinung, daß, wenn es gelingt, alle diejenigen Klein- und Mittelbetriebe, deren Existenz durch die wachsende Ausbreitung der Großbetriebe immer mehr bedroht zu sein scheint oder tatsächlich gefährdet wird, durch zwischenbetriebliche Arbeitsteilung - und zwar vor allem als Teileproduzenten - in stärkerem Maße in die Massenproduktion einzubeziehen,

1) Lohmann, Martin, Der industrielle Mittelbetrieb unter dem Einfluß der gegenwärtigen wirtschaftlichen Strukturwandlungen, Schriftenreihe: Recht und Staat in Geschichte und Gegenwart, Heft 257/258, Tübingen 1962, S. 6

2) Vergl. Röpke, Wilhelm, Klein- und Mittelbetrieb in der Volkswirtschaft, in: Ordo. Erster Band (1948), S. 165

3) Groß, Herbert, Small Business im Großen Markt, Düsseldorf 1958, S. 14 - 15

diese Betriebe wirtschaftlich gestützt würden und ihre Erhaltung gesichert wäre. Daß Arbeitsteilung durchaus zu befürworten ist, steht außer Zweifel. Daß jedoch eben diese Arbeitsteilung in praxi schwerwiegende Probleme und nicht nur die seit Adam Smith festgestellten Vorteile für die kleinen und mittleren Zu- und Unterteilnehmerbetriebe mit sich bringt, soll im folgenden aufgezeigt und näher untersucht werden.

Die Befürworter des Zulieferersystems glauben entweder einzig und allein daran, daß Klein- und Mittelbetriebe heute auf dem Gebiete der Zubehörproduktion eine neue, sichere Existenzgrundlage gefunden haben, ohne die vielfältigen Probleme, die hier entstehen, überhaupt zu beachten¹⁾, oder sie bagatellisieren diese, um zu beweisen, daß "Großbetriebe gerne einzelne ... Produktionsvorgänge ausgliedern und damit das Problem der Konzentration wesentlich entschärfen"²⁾. Diese Ausgliederung einzelner Produktionsprozesse aus einem Betrieb und ihre Übertragung auf außenstehende Spezialfirmen, die Robinson als "vertikale Desintegration"³⁾ bezeichnet, wird gleichsam als Gegenkraft zu der wirtschaftlichen Konzentration angesehen. Auch wird betont, daß "bei einer sinnvollen Ordnung der Industrie eines Landes nach dem Zulieferer- und Montageprinzip der Interessengegensatz: Groß- und Kleinbetrieb vernünftigt gemildert (wird)"⁴⁾.

1) Vergl. O. V., Die Großen und die Kleinen, Die Industrie- und Handelskammer, Ausgabe Freiburg/S., 18. Jahrgang, Nr. 2, S. 39-40

2) Wehrle, Emil, Gewerbepolitik und Konzentration, in: Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge, Band 20/II, Berlin 1960, S. 1365

3) Vergl. Robinson, E.A.G., Betriebsgröße und Produktionskosten, Wirtschaftswissenschaftliche Leitfäden, Siebenter Band, Wien 1936, S. 26

4) Hasenack, Wilhelm, Vorwort zu Hans Roeper, Dezentralisierte Produktion, Veröffentlichungen zur Betriebswirtschaft, Heft 4, Wolfenbüttel 1951, S. 4

Doch sollte bedacht werden, daß hunderte und tausende kleiner selbständiger Firmen, die mehr oder weniger ausschließlich als Lieferanten tätig sind, in dasselbe ökonomische Kraftfeld und unter dieselbe ökonomische Leitung fallen wie die dominierenden Gesellschaften¹⁾. Das Verhältnis der kleinen und mittleren Zu- und Unterlieferer zu ihren großbetrieblichen Auftraggebern kann wohl einem System kommunizierender Röhren ähneln, in dem, wenn das Wasser in der Röhre der Großen steigt, es in den Röhren der Kleinen und Mittleren auf die gleiche Höhe steigen muß²⁾, doch handelt es sich dabei um den Idealfall. Im Übrigen ist nicht zu übersehen, daß physikalische Gesetzmäßigkeiten anderer Art sind als betriebswirtschaftliche Regelungen. Obwohl der Ansicht zugestimmt werden muß, daß nichts vernünftiger sei als die Arbeitsteilung in Zubringer- und Montageindustrie³⁾, ist festzustellen, daß die damit verbundenen Probleme der kleinen und mittleren Zubringerbetriebe nur unvollständig gesehen, als leicht lösbar erachtet oder sogar propagandistisch untertrieben werden.

Es sei hier darauf hingewiesen, daß die bei dieser Untersuchung angewandten Begriffe Klein- und Mittelbetrieb nicht an eines der sehr unterschiedlichen statistisch-quantitativen Abgrenzungsmerkmale gebunden sind, da diese bisher keine befriedigende Begriffsbestimmung gebracht haben und sich mit rein ökonomischen Kategorien eine eindeutige Abgrenzung nicht erzielen läßt⁴⁾. Im Rahmen dieser Arbeit soll daher als Kleinbetrieb immer ein solcher Betrieb angesehen werden, "bei dem der Betriebsleiter

1) Vergl. Beckerath, Herbert v., Großindustrie und Gesellschaftsordnung, Tübingen/Zürich 1954, S. 85

2) Vergl. Groß, Herbert, a. a. O., S. 15 - 16

3) Vergl. Feuerbaum, Ernst, Die Zubringer- und Montageindustrie, Abhandlungen aus dem Industrie-seminar der Universität Köln, Heft 2, Berlin 1956, S. 170

4) Vergl. Lohmann, Martin, Zur gegenwärtigen Situation des industriellen Mittelbetriebes, in: Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 10, Betriebsgröße und Konzentration, Berlin 1959, S. 32

(Inhaber) nicht durch die wirtschaftliche und technisch dispositive Arbeit ganz in Anspruch genommen ist und regelmäßig an dem technischen Produktionsvorgang teilnimmt. Als Mittelbetrieb kann man denjenigen Betrieb bezeichnen, in dem der Leiter sich noch um die Einzelheiten des Arbeitsvorganges und des kaufmännischen Geschäftes kümmern kann"¹⁾.

Beide Betriebstypen sind somit personen- oder familienbezogen, ja personengeprägt, und "die Legitimation zur alleinigen Planung und Entscheidungsgewalt bezieht der Unternehmer hier aus dem persönlichen Eigentum an seiner Fabrik"²⁾.

Nachdem die problematische Stellung dieser kleinen und mittleren Betriebe allgemein umrissen wurde, soll noch kurz auf den Aufbau der Untersuchung eingegangen werden. Im übrigen soll im folgenden keine explizite Trennung der Probleme der kleinen und mittleren Zu- und Unterliefererbetriebe von denjenigen der Klein- und Mittelbetriebe vorgenommen werden. Entweder kommen die speziellen Probleme der erstgenannten Betriebstypen zu denen der allgemeinen Kategorie hinzu oder sie sind identisch. Immer jedoch wird versucht werden, die speziellen Probleme aufzuzeigen, da der Rahmen dieser Arbeit sonst gesprengt würde.

Im ersten Hauptteil soll eine klare Abgrenzung des Untersuchungsobjektes erarbeitet werden, um das Zu- und Unterliefererwesen als eine Form zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung analytisch darstellen zu können. Es wird sodann die Entwicklung des Zu- und Unterlieferer-Systems im Überblick aufgezeigt werden, um den Hintergrund für die eigentliche Untersuchung zu gewinnen. Daß hierbei

1) Beckerath, Herbert v., Der moderne Industrialismus, Jena 1930, S. 52

2) Lohmann, Martin, Zur gegenwärtigen Situation..., a. a. O., S. 32.

sowohl die Motive der anbietenden Zu- und Unterlieferer als auch die Vorstellungen und Absichten der Auftraggeber eine entscheidende Rolle spielen, ist offensichtlich. Denn nur durch eine Analyse der Beweggründe beider Kontrahenten wird es möglich sein, das Verhältnis zwischen Auftraggeber und Zu- oder Unterlieferer zu erfassen.

Im zweiten Hauptteil dieser Arbeit werden die eigentlichen außerbetrieblich bedingten sowie die inner- und zwischenbetrieblichen Probleme der kleinen und mittleren Zu- und Unterlieferer unter verschiedenen Gesichtspunkten dargelegt werden.

Der dritte Hauptteil dieser Untersuchung wird sich mit den Lösungsmöglichkeiten für die Probleme der kleinen und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer befassen. Dabei ergibt sich wiederum eine Zweiteilung, da staatliche Maßnahmen von unternehmerischen Selbsthilfemaßnahmen kooperativer Art zu unterscheiden sind. Von einer Darstellung möglicher betriebs-individueller Maßnahmen wird im einzelnen abgesehen, da diese allenthalben im Zusammenhang mit den jeweiligen Problemen erwähnt werden und den kooperativen Maßnahmen in Anbetracht ihrer großen Erfolgsaussichten besonderes Interesse gewidmet werden sollte.

I. Hauptteil:

Das Zu- und Unterliefererwesen als Form

zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung

A. Abgrenzung der Begriffe Vorlieferer, Zu- und Unterlieferer sowie Lieferant

Eine einheitliche Anwendung oder Auslegung des Begriffes Zu- und Unterlieferung ist weder im wissenschaftlichen Schrifttum, noch bei Behörden, Wirtschaftsorganen oder in Unternehmerkreisen zu finden. Sehr oft wird der gleiche Ausdruck bei unterschiedlichen Sachverhalten angewandt oder aber alle gängigen Bezeichnungen unterschiedslos für den gleichen Tatbestand. Diese Unsicherheit in der Wahl des richtigen Ausdrucks resultiert daraus, daß die als Vor-, Zu- und Unterlieferungen bezeichneten Tatbestände oft nicht nur ähnlich sind, sondern sich überschneiden. Ihre begriffliche Abgrenzung erweist sich dadurch nicht immer als leicht.

Grundsätzlich ist von den Vor-, Zu- und Unterlieferern zu sagen, daß alle drei Arten von Lieferanten jeweils selbständige Unternehmer sind, oder besser, es wird unterstellt, daß es sich um solche handelt. Es wird somit von vornherein zur Prämisse gemacht, daß zwischen Auftraggeber und Lieferer keinerlei Kapitalverflechtungen bestehen wie zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft eines Konzerns. Die Eigentumssphären sind völlig von einander getrennt. Zwar kennzeichnen die Begriffe Vor-, Zu- und Unterlieferer von der produktions-technischen Seite des Endfertigers her gesehen ganz bestimmte Beziehungen, doch nicht irgendwelche Rechtsverhältnisse, die zwischen dem Lieferer und dem auftragerteilenden Betrieb

bestehen. Nur aus dieser betriebswirtschaftlichen Sicht sind die Bezeichnungen sinnvoll und werden verständlich¹⁾.

Die Bezeichnung V o r l i e f e r e r ist von allen dreien die eindeutigste und wird größtenteils übereinstimmend auch richtig angewandt. Bereits der Ausdruck selbst besagt, daß es sich für den auftraggebenden Betrieb um Lieferungen handelt, die vor der eigentlichen Produktion erfolgen müssen, da durch sie der Fertigungsprozeß materialmäßig erst ermöglicht wird. Vorlieferer sind daher Lieferanten von Rohmaterialien oder Rohteilen, die beispielsweise schon durch Gießen, Pressen oder Stanzen vorbehandelt wurden. Werkstoffe und Rohteile dieser Art bilden die Materialgrundlage für die Produktion der Auftraggeber.

Im Gegensatz zum Vorlieferer stellt der Z u l i e f e r e r nicht Grundstoffe vor sondern fertige Einzelteile²⁾ zu der Fertigung des auftragerteilenden Betriebes zur Verfügung. Für die Automobilherstellung handelt es sich hierbei zum Beispiel um Stoßdämpfer, Vergaser, Kupplungen und Blinker. Zulieferer- oder Zubringerbetriebe sind dann jene Betriebe, "die Einzelteile für in anderen Betrieben zu montierende Gesamt- (oder Teil-) Erzeugnisse überwiegend auf Grund mechanischer oder chemischer Bearbeitung herstellen"³⁾. Um jedoch den Gesamtbereich der Grundstoffindustrie, d. h. die Vorliefererbetriebe, hierbei vollständig auszuschalten, sollen unter Zulieferern nur jene Betriebe verstanden werden, die Hersteller sind von "Teilen, die in sich zwar fertige

1) Vergl. Roeper, Hans, Die Bedeutung des Unterliefererwesens für die Einzel- und Gesamtwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung der industriellen Klein- und Mittelbetriebe, Dissertation, Frankfurt a. M. 1946, S. 8

2) Vergl. Kalveram, Wilhelm, Kostenrechnung in der Fahrzeugindustrie, Fachschriften für den Karosserie- und Fahrzeugbau, Heft 3, Berlin 1940, S. 23

3) Feuerbaum, Ernst, a. a. O., S. 14

Einzelaggregate sind, die aber nicht selbständig, sondern nur an einem anderen Aggregat Anwendung finden¹⁾. Der Zulieferer ist also ein Industrie- oder auch ein Handwerksbetrieb, der für einen anderen Industriebetrieb einen Spezialauftrag ausführt. Es handelt sich um die Anfertigung von Einzelteilen, Montageelementen oder Teilaggregaten, die in das Endprodukt eingehen²⁾. In den meisten Fällen sind die Zulieferer auf die Herstellung derartiger Einzelaggregate spezialisiert und haben ihre Erzeugnisse oft zu großer technischer Vollkommenheit entwickelt. Bekannte Markenartikel, wie beispielsweise Bosch Licht- und Zündmaschinen, VDO-Tachometer³⁾ oder Torpedorücktrittsbremsen, aber auch besonders dem Endkonsumenten weniger oder gar nicht bekannte Erzeugnisse, wie bestimmte Elektro-Kleinmotoren für Tonbandapparate und Plattenspieler, lassen dies deutlich erkennen; denn diese Teilaggregate werden von fast allen Endfertigern der Kraftwagen-, Fahrrad- und Elektrobranche eingebaut.

Die große Verbreitung und die zahlenmäßig häufig sehr weitgehende industrielle Verwendung vieler Zulieferer-Produkte könnte dazu veranlassen, das Charakteristikum des Zulieferers in der Herstellung marktfähiger, also handelsüblicher Einzelaggregate zu sehen. Diese Definition ist zwar durchaus einleuchtend, jedoch bestimmt nicht geeignet, eine Unterscheidung zwischen Vor- und Zulieferer vorzunehmen, denn auch die Rohmaterialien,

-
- 1) Wienkötter, Helm., Die U-V-Z-Lieferer, Deutsche Allgemeine Zeitung, Nr. 22 (1945), o. S.
 - 2) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., La Sous-Traitance dans l'Industrie, Paris 1963, S. XIII, "Le sous-traitant est donc un industriel ou un artisan qui exécute une commande spéciale pour le compte d'un autre industriel, l'objet de la commande consistant en une pièce, un élément d'ensemble ou un sous-ensemble qui devra s'intégrer dans un produit final".
 - 3) Vergl. Salzmann, Walter, VDO Tachometerwerke Adolf Schindling GmbH, Trabant der Autoindustrie, Der Volkswirt, 18. Jahrgang (1964), S. 1126 - 1128

zum Teil "Halbzeug" genannt, sind marktgängig und handelsüblich¹⁾. Die Abgrenzung der Begriffe Vor- und Zulieferer kann daher nicht aus dem Blickwinkel des Marktes erfolgen, sondern lediglich von der produktions-technischen Betrachtungsebene aus.

Letzteres wird auch deutlich, wenn von der Zulieferer-Funktion dieser Art in Frankreich als der "sous-traitance complémentaire ou de spécialité" gesprochen wird²⁾. Der Endfertiger stützt sich bei der Konstruktion und der Herstellung seines Fertigerzeugnisses auf diese, sein Produkt ergänzenden Einzelteile oder Teilaggregate. Diese Zubehörteile sind in ihrer Grundform und -ausstattung von den Zulieferer-Betrieben entwickelt worden, und auch etwaige Modifikationen, die auf Wunsch des Endfertigers vorgenommen werden, ändern nichts an der Tatsache, daß diese Teile primär der Entwicklungsarbeit des Zulieferers zu verdanken und zuzurechnen sind.

Die Bezeichnung **U n t e r l i e f e r e r** wird im Sprachgebrauch und Schrifttum häufig fälschlicherweise für den Tatbestand der Zulieferung angewandt, und umgekehrt werden Unterlieferer oft als Zulieferanten oder Zubringer bezeichnet³⁾. Um diese Dinge noch komplizierter

-
- 1) Vergl. Roeper, Hans, Die Vor-, Zu- und Unterlieferungen, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1. Jahrgang (1949), S. 502; vergl. auch: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Institut für Konjunkturforschung), Die Deutsche Industrie im Kriege 1939 - 1945, Berlin 1954, S. 63
 - 2) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 18: "Le donneur d'ouvrage peut être amené à confier une fabrication à un sous-traitant parce que celui-ci dispose d'un outillage spécialisé, qui lui fait défaut, ou qui permet d'obtenir une meilleure qualité à meilleur compte... Le sous-traitant se spécialise dans les opérations qui complètent celles de la grande firme".
 - 3) Vergl. Köster, Jürgen, Auftragsbörsen als Hilfe für Zulieferer, Handelsblatt Nr. 22 (1963), S. 13

zu machen, wird gelegentlich gar der Ausdruck "Zwischenlieferer" gebraucht¹⁾.

Auch werden oft derartig unterschiedliche Kriterien den Definitionen zugrunde gelegt, daß sie nicht auf einen Nenner gebracht werden können. Beispielsweise heißt es im Kommentar zum geltenden Preisrecht: "Der Auftragnehmer kann seine Leistungen zumeist nur dadurch vollbringen, daß er sich seinerseits bei der Beschaffung von Zulieferungen, Werkstoffen, Hilfsstoffen, Maschinenteilen, Betriebsanlagen usw. anderer Zulieferer (Unterlieferer genannt) bedient. Diese Leistungen der Unterlieferer sind vom Standpunkt des öffentlichen Auftrags gesehen "mittelbare Leistungen" im Gegensatz zu den unmittelbaren Leistungen des Auftragnehmers"²⁾. Hier werden somit alle Lieferungen an einen Endfertiger, der unmittelbare Leistungen an öffentliche Auftraggeber durchführt, als Unterlieferungen bezeichnet. Diese Definition mag für die öffentliche Kostenrechnung und Preisbildung genügen, dem Wesen und der wirtschaftlichen Bedeutung der Unterlieferungen wird sie jedoch keineswegs gerecht. Die rein rechnungsmäßige Betrachtungsweise ist mit dem produktionstechnischen Standpunkt dieser Untersuchung nicht zu vereinbaren.

Auch ist es nicht ausreichend, die Eigenart der Unterlieferungen in der Marktunfähigkeit der zu liefernden Erzeugnisse zu sehen. Denn nicht der einseitig begrenzte "Markt" und der An- und Verkauf der Unterlieferer-Erzeugnisse sind ausschlaggebend, sondern vielmehr die Tatsache, daß Lieferungen bestimmter Erzeugnisse an einen oder mehrere Auftraggeber ausgeführt werden. Damit ist jedoch weder gegenüber dem Vor- noch gegenüber dem Zulieferer eine Ab-

1) Vergl. Wienkötter, Helm., a. a. O., o. S.

2) Pribilla, Max E., Kostenrechnung und Preisbildung, Das Recht der Preisbildung bei öffentlichen Aufträgen, Kommentar zu VPÖ, LSP und VPÖA-Bau, München und Berlin 1962, II B § 2, S. 8 - 9

zum Teil "Halbzeug" genannt, sind marktgängig und handelsüblich¹⁾. Die Abgrenzung der Begriffe Vor- und Zulieferer kann daher nicht aus dem Blickwinkel des Marktes erfolgen, sondern lediglich von der produktions-technischen Betrachtungsebene aus.

Letzteres wird auch deutlich, wenn von der Zulieferer-Funktion dieser Art in Frankreich als der "sous-traitance complémentaire ou de spécialité" gesprochen wird²⁾. Der Endfertiger stützt sich bei der Konstruktion und der Herstellung seines Fertigerzeugnisses auf diese, sein Produkt ergänzenden Einzelteile oder Teilaggregate. Diese Zubehörteile sind in ihrer Grundform und -ausstattung von den Zulieferer-Betrieben entwickelt worden, und auch etwaige Modifikationen, die auf Wunsch des Endfertigers vorgenommen werden, ändern nichts an der Tatsache, daß diese Teile primär der Entwicklungsarbeit des Zulieferers zu verdanken und zuzurechnen sind.

Die Bezeichnung **U n t e r l i e f e r e r** wird im Sprachgebrauch und Schrifttum häufig fälschlicherweise für den Tatbestand der Zulieferung angewandt, und umgekehrt werden Unterlieferer oft als Zulieferanten oder Zubringer bezeichnet³⁾. Um diese Dinge noch komplizierter

-
- 1) Vergl. Roeper, Hans, Die Vor-, Zu- und Unterlieferungen, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1. Jahrgang (1949), S. 502; vergl. auch: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Institut für Konjunkturforschung), Die Deutsche Industrie im Kriege 1939 - 1945, Berlin 1954, S. 63
 - 2) Vergl. Salles, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 18: "Le donneur d'ouvrage peut être amené à confier une fabrication à un sous-traitant parce que celui-ci dispose d'un outillage spécialisé, qui lui fait défaut, ou qui permet d'obtenir une meilleure qualité à meilleur compte... Le sous-traitant se spécialise dans les opérations qui complètent celles de la grande firme".
 - 3) Vergl. Köster, Jürgen, Auftragsbörsen als Hilfe für Zulieferer, Handelsblatt Nr. 22 (1963), S. 13

zu machen, wird gelegentlich gar der Ausdruck "Zwischenlieferer" gebraucht¹⁾.

Auch werden oft derartig unterschiedliche Kriterien den Definitionen zugrunde gelegt, daß sie nicht auf einen Nenner gebracht werden können. Beispielsweise heißt es im Kommentar zum geltenden Preisrecht: "Der Auftragnehmer kann seine Leistungen zumeist nur dadurch vollbringen, daß er sich seinerseits bei der Beschaffung von Zulieferungen, Werkstoffen, Hilfsstoffen, Maschinenteilen, Betriebsanlagen usw. anderer Zulieferer (Unterlieferer genannt) bedient. Diese Leistungen der Unterlieferer sind vom Standpunkt des öffentlichen Auftrags gesehen "mittelbare Leistungen" im Gegensatz zu den unmittelbaren Leistungen des Auftragnehmers"²⁾. Hier werden somit alle Lieferungen an einen Endfertiger, der unmittelbare Leistungen an öffentliche Auftraggeber durchführt, als Unterlieferungen bezeichnet. Diese Definition mag für die öffentliche Kostenrechnung und Preisbildung genügen, dem Wesen und der wirtschaftlichen Bedeutung der Unterlieferungen wird sie jedoch keineswegs gerecht. Die rein rechnungsmäßige Betrachtungsweise ist mit dem produktionstechnischen Standpunkt dieser Untersuchung nicht zu vereinbaren.

Auch ist es nicht ausreichend, die Eigenart der Unterlieferungen in der Marktunfähigkeit der zu liefernden Erzeugnisse zu sehen. Denn nicht der einseitig begrenzte "Markt" und der An- und Verkauf der Unterlieferer-Erzeugnisse sind ausschlaggebend, sondern vielmehr die Tatsache, daß Lieferungen bestimmter Erzeugnisse an einen oder mehrere Auftraggeber ausgeführt werden. Damit ist jedoch weder gegenüber dem Vor- noch gegenüber dem Zulieferer eine Ab-

1) Vergl. Wienkötter, Helm., a. a.O., o. S.

2) Pribilla, Max E., Kostenrechnung und Preisbildung, Das Recht der Preisbildung bei öffentlichen Aufträgen, Kommentar zu VPÖ, LSP und VPÖA-Bau, München und Berlin 1962, II B § 2, S. 8 - 9

grenzung getroffen, und weitere Merkmale müssen festgelegt werden. Vom produktions-technischen Standpunkt des Endherstellers aus gesehen wird gemäß einer anderen Definition ein selbständiger Unternehmer vertraglich verpflichtet, "Einzelteile herzustellen, die in Zeiten besonders hochgetriebener Liefermengen vom Endfertiger selbst nicht in der benötigten Anzahl hergestellt werden können"¹⁾. Der so beschriebene Unterlieferer stellt also seine Erzeugung vertragsgemäß mehr oder minder ganz auf das Fertigungsprogramm der auftragerteilenden Betriebe ein. Er offenbart beim Vertragsabschluß seine Fertigungsmöglichkeiten und wird für die Dauer des Vertrages eine Art Zweigwerk, bei Wahrung der Möglichkeit auch noch andere Erzeugnisse herstellen zu dürfen.

So wichtig die vertragliche Verpflichtung, auf die hier hingewiesen wird, für das Wesen des Unterlieferers ist, als das grundlegende Merkmal kann sie jedoch nicht angesehen werden. Derartige vertragliche Bindungen bestehen vielfach auch zwischen Vor- oder Zulieferern und Endfertigern, ohne daß dadurch der Vor- oder Zulieferer zum Unterlieferanten wird. Das charakteristische Merkmal des Unterlieferers ist somit allein in der Tatsache zu sehen, daß er nicht wie der Zulieferer nur selbständig entwickelte Einzelteile herstellt, sondern vorwiegend die vom zeitweilig unter Lieferdruck stehenden Endfertiger konstruierten Teilstücke²⁾. Beim Anlauf der für den Unterlieferer oft neuen Fertigung werden Arbeiter und Fachkräfte gegebenenfalls durch Bereitstellung einiger Führungskräfte vom Endfertiger ergänzt. In Zeiten der Vollbeschäftigung kommt es auch vor, daß Spezialmaschinen und Fachkräfte zur Verfügung gestellt werden. Der Unterlieferer stellt also nicht für die Endprodukte komplementäre Einzelteile

1) Wienkötter, Helm, a. a. O., o. S.

2) Vergl. Roeper, Hans, Die Bedeutung des Unterliefererwesens..., a. a. O., S. 11

her, sondern er konkurriert in gewissem Sinne produktions-technisch mit dem Endfertiger. Letzteres kommt auch in der in Frankreich gebräuchlichen Bezeichnung "sous-traitance concurrente ou de capacité" zum Ausdruck¹⁾. Im Unterschied zur Zulieferer-Funktion (fonction de la spécialisation") handelt es sich hier um eine "fonction inverse de la spécialisation"²⁾.

Nachdem somit Vor-, Zu- und Unterlieferer produktions-technisch gegeneinander abgegrenzt wurden, ist es nunmehr erforderlich, den Begriff "Lieferant" zu definieren. Es geht nicht an, daß diese Bezeichnung als Ober- oder Sammelbegriff angesehen wird, und aus bestimmten taktischen Gründen Unter- oder Zulieferer mit allen Lieferanten auf die gleiche Ebene gestellt werden. Gerade für die vorliegende Arbeit ist eine eindeutige Definition von großer Wichtigkeit, da einige Untersuchungsergebnisse sonst gar nicht oder nur schwer hätten erarbeitet werden können, und beispielsweise statistische Aussagen ohne klar umrissene Bezugsbasen oder "Zugehörigkeits-Kriterien" objektiv ohne Wert sind.

Wenn im angelsächsischen Sprachbereich die Bezeichnung "supplier" für Vor-, Zu-, Unterlieferer sowie für Lieferanten und Dienstleistungsunternehmen verwendet wird, so ist dies wohl als terminologische Vereinfachung anzusehen, jedoch wird gleichzeitig - wie in den weiteren Ausführungen dargestellt werden wird - der Aussagewert be-

-
- 1) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 17: "Le donneur d'ouvrage fait habituellement un travail, mais sa capacité de production est momentanément insuffisante pour des raisons de personnel, machines (goulots d'étranglement), outillage, matériaux, bâtiments (manque de place); il recourt alors à un sous-traitant qui a pour cette fabrication un équipement analogue au sien."
- 2) Vergl. Houssiaux, Jacques, Quasi-intégration et Rôle des Sous-Traitants dans l'Industrie, *Revue Economique*, Nr. 2 (1957), S. 240

stimmter Behauptungen dadurch verringert und sogar verfälscht. Das gleiche ist in Deutschland der Fall, wenn in statistischen Aufstellungen Lieferanten jeglicher Art zu Unter- oder Zulieferern gerechnet werden¹⁾. Der größte amerikanische Automobilhersteller, General Motors, zählt in diesem Sinne eben nicht nur die Vorlieferungen von Stahl, Gummi, Glas und die Zulieferungen von Einzelteilen und Teilaggregaten zu "supplier"-Erzeugnissen, sondern auch Walroshäute, Hindeln, gemahlene Maiskolben, Pfeifenreiniger, Rasierklingen, Kinderflaschen-Sauger, Gitarren-Plektronen, Damen-Golfhandschuhe, Melasse, Sägemehl, Maismehl, Rizinusöl und eine Vielzahl anderer Erzeugnisse²⁾.

Der Sammelbegriff "Lieferant" soll aber im Rahmen dieser Untersuchung dahingehend definiert werden, daß von der produktionstechnischen Seite des Endfertigers her gesehen, ein selbständiger Unternehmer Betriebsstoffe liefert, die bei der Herstellung verbraucht oder in den nicht-produktions-bestimmten Abteilungen des Auftraggebers gebraucht werden, jedoch nicht in das Endprodukt eingehen. Diese Einengung der Bezeichnung "Lieferant" wird hier bewußt unternommen, obgleich generell alle Vor-, Zu- und Unterlieferer Lieferanten von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sein können.

-
- 1) Vergl. Daimler-Benz AG, Volkswirtschaftliche Abteilung, Das Großunternehmen und der industrielle Mittelstand, Stuttgart-Untertürkheim 1962
 - 2) Vergl. General Motors, 26,000 'Partners', Detroit o. J., S. 2: "In addition to its obvious requirements such as steel, rubber, glass, production parts and assemblies, GM buys (from suppliers) walrus hides, diapers, ground corn cobs, pipe cleaners, razor blades, baby bottle nipples, guitar picks, women's golf gloves, molasses, sawdust, corn-flour, castor oil, cattle tail hair, cactus fibres, glass beads, crushed walnut shells, and a host of other items essential to various operations".

Somit ist die Abgrenzung der Begriffe Vor-, Zu- und Unterlieferer sowie die Begrenzung der Bezeichnung Lieferant aus der produktionstechnischen Sicht des auftragerteilenden Endfertigers erfolgt. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung sollen nun lediglich die Probleme der Zu- und Unterlieferer und ihre Lösungsmöglichkeiten erarbeitet werden. Die Probleme der Unterlieferer werden dabei allerdings nur insoweit untersucht werden, als sich abweichende, d. h. zusätzliche Schwierigkeiten gegenüber denjenigen der Zulieferer ergeben. Außerdem sei darauf hingewiesen, daß in folgendem nur die klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer im Verhältnis zu großbetrieblichen Auftraggebern berücksichtigt werden. Auf die Stellung großer Zu- oder Unterliefererbetriebe gegenüber den Endfertigern wird nur am Rande eingegangen¹⁾. Die Verhältnisse zwischen (kleinen und) mittleren Lieferbetrieben und ihren großbetrieblichen Mitanibietern bleiben außerhalb der Themenstellung.

B. Die Entwicklung und die Ursachen des Zu- und Unterliefererwesens in der gewerblichen Wirtschaft

1. Historische Entwicklung im Überblick

Wenn heute verstärkt darauf hingewiesen wird, daß im Zuge der Technisierung und Mechanisierung und besonders durch die fortschreitende zwischenbetriebliche Arbeitsteilung neue Aufgaben und Funktionen für Klein- und Mittelbetriebe entstehen, so trifft das ohne Zweifel zu. Wenn aber gleichzeitig behauptet wird, "der wachsende Kapitalbedarf und der Zug zur Mechanisierung und Automation wird jedes Unternehmen dazu zwingen, sich auf das Wesentliche zu besinnen und darüber hinaus Vorprodukte von speziali-

1) Vergl. S. 122 ff. dieser Arbeit

sierten Lieferanten zu kaufen oder die Weiterverarbeitung entsprechend spezialisierten Firmen zu überlassen"¹⁾, so sollte nicht der Eindruck entstehen, diese zwischenbetriebliche Arbeitsteilung sei etwas Neuartiges und noch nie Dagewesenes. Eine derartige Ansicht wäre ein Trugschluß, der in keiner Weise der wirtschaftshistorischen Entwicklung gerecht würde, denn schon lange vor dem "modernen Industrialismus" hat es ein ähnliches System wie das Zu- und Unterliefererwesen gegeben: den Verlag. Bei diesem System vergaben die Verleger handwerkliche Arbeit, sie legten vor, indem sie Rohstoffe lieferten und die fertigen Erzeugnisse abnahmen, um sie auf eigene Rechnung zu verkaufen.

Der Verleger beschränkt sich darauf, den Absatz zu organisieren, er "ist ein kaufmännischer Unternehmer, der regelmäßig eine größere Anzahl von Arbeitern außerhalb seiner eigenen Betriebsstätte in ihren Wohnungen beschäftigt.

... Der Verleger schießt den kleinen Produzenten, die anfangs noch eine ziemlich selbständige Stellung haben, bald bloß den Kaufpreis ihrer Produkte vor, bald liefert er ihnen auch den Rohstoff und zahlt dann Stücklohn, bald gehört ihm sogar das Hauptwerkzeug (der Webstuhl, die Stickmaschine usw.). Nach und nach sinken die kleinen Produzenten, da sie nur einen Abnehmer haben, in immer tiefere Abhängigkeit herunter, der Verleger wird ihr Arbeitgeber, und sie sind Arbeiter, auch wenn sie formell den Rohstoff selbst liefern"²⁾. Der Verlag war also eine Art dezentralisierter Produktion, und zwischen Auftraggeber und Zu- oder Unterlieferer entstand mit der Auftragerteilung ein Verhältnis, das als zwischenbetriebliche Ar-

1) Brosche, Hans, Gesicht der Technik - Gesicht der Wirtschaft, Der Volkswirt, 13. Jahrgang, Beilage zu Heft 31 (1959), S. 10; vergl. auch Stigler, George J., The Division of Labor is limited by the Extent of the Market, The Journal of Political Economy, Volume 59 (1951), S. 190

2) Bücher, Karl, Die Entstehung der Volkswirtschaft, Vorträge und Aufsätze, Erste Sammlung, Tübingen 1920, S. 185 - 186

beitsteilung bezeichnet werden kann. Die oben erwähnten Begleitumstände, nämlich die ständig wachsende Abhängigkeit der Auftragnehmer, werden für die weitere Untersuchung von großem Interesse sein.

Die Initiative, die Arbeit zu "verteilen", geht dabei vom auftragerteilenden Verleger aus, eine Tatsache, die im Rahmen der Analyse der Motive der Auftraggeber von Wichtigkeit ist. Bedeutungsvoll ist hier jedoch, daß eine außer- oder zwischenbetriebliche Arbeitsteilung vorliegt und aus der Summe der herzustellenden Erzeugnisarten jeder Produzent nur noch einen Teil davon fertigt oder aber gegebenenfalls, d. h. wenn der Verleger nicht nur Händler ist, einzelne Produktions- und Arbeitsprozesse bestimmten Zu- oder Unterlieferern aufgetragen werden.

Es tritt eine Spezialisierung ein, d. h. die Produktion wird auf möglichst wenige Erzeugnisarten oder eine Produktart beschränkt, ohne daß gefragt wird, wer nun jene Erzeugnisse herstellt, die vor der Spezialisierung vielleicht außerdem noch produziert wurden. Vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt tritt für den Verleger, falls dieser hier einmal als "moderner Unternehmer" angesehen wird, eine Verringerung seiner Produktionstiefe ein. Technisch möglich wird und ist diese Entwicklung jedoch nur, wenn der Produktionsprozeß aufteilbar ist. Diese Voraussetzung ist wohl für jedes Gebiet der verarbeitenden Industrie gegeben, wobei Ausnahmen solche Fälle sind, in denen das Fertigerzeugnis kein zusammengesetztes Produkt ist, sondern aus einer einheitlichen Masse besteht, z. B. Stecknadeln, Flaschen und Gläser. Sonst dürften der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung vom technischen Standpunkt nur dann Schwierigkeiten entgegenstehen, wenn besondere Anforderungen an den Produktionsprozeß die Herstellung in einem Betrieb¹⁾ gebieten. "Zum Beispiel wäre

1) Vergl. Feuerbaum, Ernst, a. a. O., S. 19

es aus produktionstechnischen Gründen kaum denkbar, daß die Herstellung der einzelnen Linsen für ein Objektiv in verschiedenen, spezialisierten Zubringerbetrieben erfolgt, weil dann die für solche Präzisionsarbeit notwendige Koordination der Produktion fehlt" ¹⁾).

Eine Form der Zulieferung, dem früheren Verlagssystem nicht unähnlich, besteht in der heutigen Zeit in Frankreich. Die Industrie "à la Parisienne" ²⁾ macht sich Zulieferungen zunutze, beutet dabei aber die kleinen Zulieferer in gewissem Sinne aus, ähnlich wie das bei einer anderen, rein französischen Zuliefererart, den "sous-traitants négriers" ³⁾ der Fall ist. Der Auftraggeber ist dabei kein Großbetrieb, sondern präsentiert sich als einfaches Büro. Hier entwirft beispielsweise ein Elektrofachmann neue Apparaturen, und die angeschlossene kleine Herstellungsvermittlungsabteilung ("service commercial") verfügt über ein Heer von Zulieferern, die für die eigentliche Herstellung der Apparaturen, d. h. der Einzelteile oder Teilaggregate, in Frage kommen könnten. Den Wettbewerb unter ihnen macht sich die "industrie des industriels en chambre" zunutze, um den niedrigst möglichen Produktionspreis festzustellen und auszuhandeln.

Außerdem geht die Organisation wegen der Herstellung der Geräte auf das Land, um das Lohngefälle auszunutzen. Insgesamt kann festgestellt werden, daß das kaufmännische ähnlich dem Verlags-Unternehmen:

1. keine Werkstatt besitzt, da die gesamte Fertigung "außerhalb" geschieht;
2. geringe Kosten hat, da man sich darauf beschränkt, Prototypen zu bauen. Darüber hinaus läßt sich der Handelsunternehmer von den Zulieferern Angebote machen, um

1) Vergl. Feuerbaum, Ernst, a. a. O., S. 19

2) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 16 - 17

3) Vergl. ebenda

ihre Methoden zu erkunden und um dieses Wissen gegenüber anderen Zulieferern zu nutzen;

3. kein Einlagekapital benötigt und keine Kredite aufzunehmen braucht, da die Zulieferer erst nach Bezahlung durch den Kunden entlohnt werden;
4. kein technisches Risiko eingeht, da Ausschußware und Verluste den Zulieferern zur Last gelegt werden;
5. hohe Gewinne realisiert, da praktisch alle Lasten und Risiken von den Zulieferern getragen werden. Die hierbei auftretende finanzielle Benachteiligung der Zulieferer wird gewöhnlich zu rechtfertigen versucht, indem der kommerzielle Unternehmer auf sein sogenanntes "Innovations-Risiko" verweist. Zuliefern sei außerdem weniger schwierig als Entwerfen, und wie er sich ganz auf das Ersinnen von neuen Geräten spezialisiert habe, sollte sich der Zulieferer auch darauf spezialisieren, neue Werkzeuge zu konstruieren und zu verwenden, um seine Produktionskosten zu reduzieren¹⁾.

Im Vorhergehenden wurde bereits eine andere Spielart des Zulieferer- oder auch Verlags-Systems erwähnt, nämlich die "sous-traitants négriers". Aus Gründen der Vollständigkeit sei auf diese, in Frankreich sehr häufig anzutreffende Zuliefererart noch eingegangen²⁾. Falls die Qualität der herzustellenden Erzeugnisse nicht höchsten Anforderungen genügen muß, wenden sich die Auftraggeber an Zulieferer, die äußerst niedrige (Kosten-)Preise veranschlagen (können), da sie Produktionsnormen nicht beachten und Garantien sozialer Art (zum Beispiel Sicherheits-

1) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 16 - 17

2) Vergl. ebenda; die größtenteils empirische Untersuchung, die von A. Sallez und J. Schlegel im Rahmen des "Commissariat Général du Plan d'Equipement et de la Productivité durchgeführt wurde, ist - wie Service de Presse, Paris, le 5 Decembre 1962, feststellt: "un travail d'enquêtes auprès de entreprises depuis l'atelier artisanal jusqu'à la firme automobile des milieux syndicaux, patronaux et ouvriers, et de hauts fonctionnaires".

bedingungen) nicht einhalten. Außerdem werden die Produkte oft in "Schwarzarbeit" hergestellt; Steuerbetrug ist nichts Ungewöhnliches, und die Arbeitslöhne sind minimal.

Im Rahmen dieser punktuellen Erörterungen der Entwicklung des Zu- und Unterliefererwesens ist auch das während des letzten Krieges in Deutschland unter dem Namen "verlängerte Werkbank" stark propagierte und angewandte Produktionssystem zu erwähnen. "Allerdings hat es sich bei dieser kriegsbedingten "Verlängerung der Werkbank" weniger um eine zwischenbetriebliche Arbeitsteilung mit dem Ziel der Erhöhung der Wirtschaftlichkeit gehandelt, vielmehr kam es damals in erster Linie auf die Vergrößerung des Ausstoßes an"¹⁾. Unter dem Druck der Produktionsauflagen wurden Zu- und Unterlieferer verstärkt herangezogen, und oft wurden daher auch Unteraufträge an unwirtschaftlich arbeitende Klein- und Mittelbetriebe vergeben. Der Hauptgesichtspunkt war dabei immer, die Produktion ohne größeren Kapitaleinsatz möglichst rasch zu steigern. Es wurde also die Vergrößerung der Produktionskapazitäten überbeschäftigter Unternehmen angestrebt, eine Tatsache, die für die späteren Erörterungen von großer Bedeutung sein wird, da hier Probleme des industriellen Konjunkturanstieges angesprochen werden.

Leider gibt es weder für die damaligen Verhältnisse noch für die heutige Zeit irgendwelche statistischen Unterlagen, aus denen hervorgeht, in welchem Maße sich das Zu- und Unterliefererwesen entwickelt hat. Bis auf einige wenige Veröffentlichungen liegt kein Material vor, aus dem die Ausdehnung dieser Art zwischenbetrieblicher Arbeitstei-

1) Roeper, Hans, Teile- und Montage-Industrie, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1. Jahrgang (1949), S. 560

lung zu ersehen wäre.¹⁾ Daß es sich jedoch auch bei diesen Publikationen nicht um für unsere Untersuchung brauchbares Material handelt, geht daraus hervor, daß einmal lediglich auf die Gesamtzahl der Zuliefererbetriebe hingewiesen wird (Siemens: rund 30 000, Krupp 1959: 20 360, Daimler-Benz Ende 1961: 17 760, Klöckner-Humboldt-Deutz AG zwischen 1953 und 1958 von rund 4 000 auf rund 5 000, und der größte amerikanische Stahlkonzern rund 54 000,

1) Vergl. Siemens, Ernst v., Rede anlässlich der Hauptversammlung der Siemens & Halske AG, München 1959, S. 5

Daimler-Benz AG, Volkswirtschaftliche Abteilung, Das Verhältnis des Großbetriebs zu seinen mittelständischen Zulieferern, Stuttgart-Untertürkheim 1959

Daimler-Benz AG, Volkswirtschaftliche Abteilung, Das Großunternehmen..., a. a. O.

General Motors, Small Business and General Motors, Detroit, o. J.

General Motors, 26,000 "Partners", a. a. O.

General Motors, Selling to GM, Detroit, o. J.

Deutsches Industriemuseum, Was wissen wir über die Konzentration? Anlage zum Unternehmerbrief des Deutschen Industriemuseums Nr. 45, Köln 1959, S. 2

Henle, Günter, Wo liegen die Grenzen der Konzentration? Vortrag auf der Hauptversammlung der Klöckner-Humboldt-Werke AG, Frankfurter Zeitung, Blick durch die Wirtschaft, Jahrgang 2, Nr. 14 (1959), S. 2

Roeper, Hans, Die Automatisierung, Stuttgart-Degerloch 1958, S. 157 - 158

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Institut für Konjunkturforschung), a. a. O., S. 61

Mannesmann AG, Nordrhein-Westfalen und Mannesmann, Rohr-Post, Mitteilungsblatt für die Aktionäre der Mannesmann Aktiengesellschaft, Heft 3, Düsseldorf 1956, S. 7 - 10

Mannesmann AG, Die Konzentration in der Wirtschaft, Das Verhältnis der Großunternehmen zu den mittleren und kleineren Industriebetrieben, Rohr-Post, Mitteilungsblatt für die Aktionäre der Mannesmann Aktiengesellschaft, Heft 9, Düsseldorf 1958, S. 4 - 7

Sachs, Ernst W., Die Lage der deutschen Automobilteile- und Zubehörindustrie und der Europäische Markt, Vortrag, München 1964

General Motors: 26 000) und zum anderen diese propagandistisch aufbereiteten Ziffern weder eine Abgrenzung in Vor-, Zu- und Unterlieferer oder Lieferanten zulassen, noch eindeutige Auskunft geben über die Kapitalverflechtungen der großbetrieblichen Auftraggeber oder produktionstechnische und absatz-organisatorische Bindungen zu ihren Lieferbetrieben aufzeigen. Fest steht allein, daß es zumindest in Deutschland, vor allem seit der Rationalisierungsperiode in den zwanziger Jahren, weit mehr Zu- und Unterlieferer-Betriebe gibt, als gemeinhin angenommen wird. Eine zahlenmäßige Erfassung aller dieser Betriebe würde heute wahrscheinlich zu ähnlich Überraschenden Ergebnissen führen, wie 1930 bei den Untersuchungen des Enquête-Ausschusses für das Handwerk, daß nämlich eine große Anzahl der Werkstätten äußerlich die Form eines selbständig geführten Betriebes eingeübt hat und als Teilbetrieb in einem größeren Unternehmen aufgegangen ist, ohne seine Eigenschaft als Handwerk verloren zu haben¹⁾.

Für die Zukunft ist auch anzunehmen, daß die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung noch eine weitere Ausdehnung erfahren, und daß auch das Handwerk weitgehend in diesen Prozeß einbezogen werden wird²⁾. "Daß in einer stark industrialisierten Volkswirtschaft die Klein- und Mittel-

-
- 1) Vergl. Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft, Das deutsche Handwerk (Generalbericht), 1. Band, Berlin 1930, S. 15
 - 2) Vergl. Beckermann, Th., Handwerk - Partner der Industrie, Mitteilungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, 9. Jahrgang, Heft 8, Essen 1958, S. 163; vergl. auch Rösli, Leodegar, Die Untervergebung von Industrieaufträgen an das Handwerk, Dissertation, St. Gallen, Winterthur 1955; Hundt-Weindel, Annemarie, Das Handwerk als Zulieferer zur Industrie, dargestellt am Raume Remscheid, Studie Nr. 58 der Studien und Berichte des Forschungsinstituts für Handwerkswirtschaft an der Universität Frankfurt a. M., Frankfurt 1962; Sundhoff, Edmund, Ihle, Hermann-Adolf, Handwerksbetriebe als Lieferanten von Industrieunternehmen, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Göttingen 1964

betriebe als Zulieferanten eine durchaus gefestigte Position einnehmen können"¹⁾, geht aber gewiß nicht daraus hervor, daß Großkonzerne in zunehmendem Maße Aufträge an Zu- und Unterlieferer vergeben. Die genannten Zahlen lassen keinen - wie Aengenendt-Papesch kritiklos meint - Schluß auf die "gefestigte" Stellung dieser Betriebe zu !

Tendenziell wird jedoch zu erwarten sein, daß die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung eine immer größere Bedeutung gewinnt, obwohl nicht zu übersehen ist, daß einige große Betriebe den umgekehrten Weg gehen, indem sie die bisher von Zulieferern bezogenen Teile selbst herstellen²⁾. Industrielle Strukturwandlungen sehr verschiedener Art wird das wirtschaftliche Wachstum immer mit sich bringen. Hervorgehoben sei hier jedoch, daß die in unserer Zeit stattfindende Umbildung von Großbetrieben in ausgesprochene Montagebetriebe nicht nur bemerkenswert ist, sondern auch einen gewissen Abschluß in der Entwicklung der Industriestruktur darstellt.

2. Die Ursachen

a) Die Motive der Auftraggeber

aa) Wirtschaftliche Gründe

In der Fertigungsindustrie, in der eine Vielzahl von Produktionsprozessen zur Erstellung des Endproduktes zusam-

1) Aengenendt-Papesch, Renate, Die Funktionen der Klein- und Mittelbetriebe in der wettbewerblichen Marktwirtschaft, Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, hrsg. vom Institut für Mittelstandsforschung, Nr. 2, Köln und Opladen 1962, S. 58

2) Vergl. Beste, Theodor, Artikel "Fertigungswirtschaft und Beschaffungswesen", in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Band 1, Betriebswirtschaft, Köln und Opladen 1958, S. 148

menwirken müssen, kann die Ausgliederung einzelner dieser Prozesse sehr vorteilhaft sein. Daß sich aus den durch diese zwischenbetriebliche Arbeitsteilung erwachsenden Vorteilen die Motive der Auftraggeber direkt ableiten lassen oder daß sie sogar identisch sind, unterliegt keinem Zweifel: "die moderne Arbeitsteilung durchweht der kalte, schneidende Wind der Berechnung, des Vertrags- und Vorteilsprinzips"¹⁾. Die Vorteile der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung in Vor- oder Unterlieferer- und Montagebetrieb werden jedoch hier nicht in extenso dargelegt und analysiert werden, da die Probleme der Zu- und Unterlieferer Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit sind und außerdem die ausgezeichneten Veröffentlichungen von Feuerbaum²⁾ und Roeper³⁾ Auskunft über die Vorzüge der Aufteilung des Produktionsprozesses geben.

Der vor noch nicht allzu langer Zeit vorherrschende "Firmengeist" bei zahlreichen großen Unternehmen, wie zum Beispiel Renault in Frankreich und Ford in den Vereinigten Staaten, fand seinen produktionstechnischen Ausdruck in dem Bestreben, alles selbst herstellen zu wollen. "Louis Renault voulait dans ses usines effectuer toutes les gammes de fabrication qui concourraient à l'élaboration de sa production automobile (carburateurs, bougies, freins, dynamos, phares)"⁴⁾. Auch Henry Ford strebte nach dem ersten Weltkrieg danach, die Eigenproduktion seines Unternehmens soweit wie möglich auszubauen, obwohl er anfangs die benötigten Einzelteile von Zu- und Unterlieferern bezogen hatte. Dann aber, so schreibt er in "Mein Leben und Werk", bauten "wir alle unsere Motoren und die meisten unserer Teile selbst..., damit uns keine Marktstockungen beeinträchtigen können, und uns kein auswärtiger Fabrikant

1) Bücher, Karl, a. a. O., S. 334

2) Vergl. Feuerbaum, Ernst, a. a. O.

3) Vergl. Roeper, Hans, Dezentralisierte Produktion, a. a. O.

4) Saliez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 5

durch seine Unfähigkeit zu liefern lahmlegen kann¹⁾). Im Zuge dieser zweiten Entwicklungsphase (in der dritten kehrte Ford - wie bekannt - wieder zur dezentralisierten Produktion zurück) stellte Ford selbst die Glasscheiben für seine Autos her, unterhielt eigene Kohlenzechen, legte Gummiplantagen an und richtete Eisenbahn- und Schifffahrtslinien ein. Durch die technische Entwicklung und die Steigerung des Produktionstempos wurde es jedoch - und nicht allein für Ford - offensichtlich, daß der Großbetrieb mit seinen relativ beschränkten Investitionsmöglichkeiten sich in seinen Unternehmen nicht "verzetteln" kann. Zweifellos ermöglichten die starke Spezialisierung Fords auf nur ein Wagenmodell und der hohe Grad der Mechanisierung in seinen Werken wohl größtenteils den ausgesprochen niedrigen Preis seiner Automobile, doch konnte sich dieser, für die damaligen Verhältnisse billige Wagen ab 1923 immer weniger gegenüber den modernen, gefälligeren und bequemerem Wagentypen durchsetzen²⁾). Im Frühjahr 1927 schloß Ford daher seinen Betrieb und stellte ihn um. Diese Umstellung auf ein neues Modell brachte gleichzeitig die Revision des Gedankens von der umfassenden Eigenproduktion. "Diese Erkenntnis und Handlungsweise eines so geschäftstüchtigen Unternehmers, wie Ford es war, dürfte der beste Beweis dafür sein, daß eine stark auf Vor-, Zu- und Unterlieferer gestützte Produktion nicht nur kalkulatorisch, sondern auch technisch überaus beweglich und anpassungsfähig ist"³⁾). Die hier gepriesene zwischenbetrieb-

1) Ford, Henry, Mein Leben und Werk, Leipzig 1923, S. 21

2) Vergl. Nevins, Allan, Hill, Frank E., Ford: Expansion and Challenge 1915-1933, New York 1957, S. 405-410; vergl. auch Sward, Keith, The Legend of Henry Ford, New York, Toronto 1948, S. 195: "Its severe and simple form was not up to the cult of colorstyling, four-wheel brakes, shock absorbers, balloon tires, gear-shift transmission, roominess, or smooth engine performance and streamlining. Nor did its rigid make-up allow for survival once General Motors had made a national habit of the desire for an annual change of model".

3) Roeper, Hans, Dezentralisierte Produktion, a. a. O., S. 17

liche Arbeitsteilung hat also gegenüber der alles umschließenden Massenproduktion eines Großbetriebes für diesen den Vorteil, daß die Produktion flexibler und umstellungsfähiger ist und trotzdem möglichst billig¹⁾.

Eine Aufteilung der Produktion in diesem Sinne ist vor allem geeignet, die Fixkosten zu verringern und somit die kalkulatorische Starrheit²⁾ der großbetrieblichen Massenfertigung zu mildern. Je mehr der Endfertiger auf Produktions-Diversifikation verzichtet und je mehr Zubehör- und Einzelfertigungen ausgegliedert werden, umso weniger Produktionsanlagen werden benötigt, und umso geringer ist die Belastung mit fixen Kosten. Aus dem Bezug der Teile entstehen hauptsächlich proportionale Kosten, und man kann sagen, daß die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung bewirkt, daß fixe Kosten in proportionale umgewandelt werden. Dadurch aber gewinnt der Endfertigungsbetrieb jene kalkulatorische Elastizität, die für ihn notwendig ist, um die Preise den Markt- und Konjunkturschwankungen rasch und ohne Gefährdung der betrieblichen Substanz anpassen zu können³⁾. Der Großbetrieb braucht also in Krisenzeiten den Druck des Absatzrückganges nicht mehr allein zu tragen, sondern kann ihn auf seine Zu- und Unterlieferer teilweise abwälzen, während in Zeiten des Konjunkturaufschwungs durch verstärkte Heranziehung dieser Lieferanten eine Produktionssteigerung ohne erhebliche Eigeninvestitionen möglich ist. Als Beispiel sehr interessant und bezeichnend ist hierfür die Situation der japanischen Elektroindustrie⁴⁾. Obwohl die Nachfrage nach den verhältnismäßig billigen japanischen Transistorgeräten ständig wächst, erweitern die großen Hersteller ihre

1) Vergl. Wehrle, Emil, Gewerbepolitik, Wiesbaden 1952, S. 82

2) Vergl. Hasenack, Wilhelm, a. a. O., S. 78 - 88

3) Vergl. Roeper, Hans, Dezentralisierte Produktion, a. a. O., S. 10 - 11 und Wehrle, Emil, ebenda

4) Vergl. Brestl, Heinz, Soll und Haben in Japan, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 77 (1961), S. 5

Kapazität nicht diesem Nachfrageanstieg entsprechend, sondern vergeben immer mehr Aufträge an das "Heer der Klein- und Kleinstbetriebe" und an Heimarbeiter. Die Beschäftigung dieser Zulieferer erweist sich für den Großbetrieb billiger als die Ausweitung der eigenen Kapazität. Außerdem bietet dieses System der Arbeitsteilung den Vorteil einer höchst anpassungsfähigen Absatzpolitik, da die Verträge mit den Zulieferern kurzfristiger Natur sind !

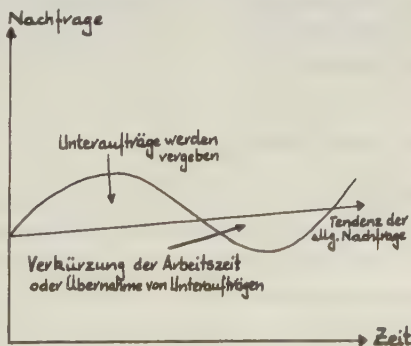
Die Rentabilität neuer Investitionen spielt - wie bereits kurz angedeutet - unter den wirtschaftlichen Beweggründen der Auftraggeber eine hervorragende Rolle. Vor Neuinvestitionen wird jeweils genau kalkuliert werden müssen, ob die ganze Kapazität der Investition genutzt und (somit) optimal amortisiert werden kann, oder ob es wirtschaftlicher ist, Unteraufträge zu vergeben. Ist ein Betrieb in der Ausdehnung begriffen und sind seine Investitionsmittel möglicherweise begrenzt, so wird es besser sein, sich auf die Mehrung der vorhandenen Mittel zu beschränken, als die technische Aktivität auf neuen Gebieten zu verzetteln. Die Gesellschaft "Dupont de Nemours" erlaubt zum Beispiel ihren räumlich-geographisch sehr dezentralisierten Filialen nur dann Neuinvestitionen, wenn klar erwiesen ist, daß die benötigten Teile oder Teilaggregate nicht von Zulieferern beschafft werden können. Dabei wird dieses Geschäftsprinzip oft dahingehend erweitert, daß eine Aufstellung derjenigen Fertigungsprozesse vorliegt, auf die verzichtet und die unter Rentabilitäts Gesichtspunkten anderen Betrieben anvertraut werden können. Daß sich hierbei wirtschaftliche und produktionstechnische Beweggründe überschneiden, ist offensichtlich.

Jedoch kann festgestellt werden, daß dieses System den Vorteil für den auftragerteilenden Endfertiger birgt, unrentable Anlagen auf ein Minimum zu beschränken. Aufträge an Zu- und Unterlieferer werden vergeben, wenn zum Beispiel

- viele und sehr unterschiedliche Einzelteile für eine Fertigung benötigt werden,
- kleine Serienzahlen vorliegen,
- die Kosten für eine neue Maschine, die tote Zeiten haben wird und vielleicht oft auf jede neue Kleinserie umgestellt werden muß, zu groß sind.

Werden beispielsweise von einer Automobilfirma eine große Zahl verschiedener Modelle eines sogenannten Serienwagens angeboten, so würde dieses Unternehmen die allen Modellen gemeinsamen Teile großserienmäßig herstellen und die "Varianten", die in kleinen Serien anfallen, in Auftrag geben. Ebenso geben viele Automobilhersteller Unteraufträge für die Elemente zur Rechtssteuerung.

Gewisse Unternehmen nutzen auch die Dienste von Zu- und Unterlieferern, um saisonale Schwankungen auszugleichen¹⁾. Der Idealfall für die Anwendung dieser Methode ist jedoch ein Unternehmen, das auch in der Lage ist, selbst Zu- oder Unterlieferer-Aufträge zu übernehmen. Übersteigt zum Beispiel die Nachfrage die Kapazität eines solchen Unternehmens, so wird es nach Möglichkeit Unteraufträge vergeben, um nicht aufgrund eines lediglich saisonal bedingten Aufstiegs Investitionen tätigen zu müssen, die in normalen Zeiten wirtschaftlich nicht zu rechtfertigen wären.



In Zeiten saisonal bedingten Nachfragetiefstands dagegen würde das gleiche Unternehmen sich bemühen, die freige-

1) Vergl. Sällez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 11

wordene Kapazität durch Übernahme von Unteraufträgen auszulasten.

Ein weiterer Beweggrund wirtschaftlich-technischer Art kann in Zeiten des Stoßbedarfs festgestellt werden. Wenn zum Beispiel die Automobilfirmen neue Modelle herausbringen, müssen die Werkzeugabteilungen plötzlich in sehr kurzer Zeit eine Vielzahl von Werkzeugen zum Bau der neuen Modelle liefern, während in normalen Zeiten eigentlich nur Ersatzwerkzeuge hergestellt zu werden brauchen. In diesen Stoßzeiten werden die Auftragsspitzen an Unterlieferer vergeben. In diesen Zusammenhang gehört die Nachricht vom Bau einer Werkzeugfabrik im Zentrum Frankreichs, die in den Stoßzeiten sämtliche französischen Automobilfirmen versorgen könnte !

Erwähnt werden muß außerdem noch, daß Großbetriebe in Zeiten des Konjunkturaufschwungs oft zögern, ihre Kapazität auszuweiten, da die mit den Gewerkschaften abgeschlossenen Verträge die Leitungsautonomie derart beschränken, daß es schwierig wird, bei einem Nachfragerückgang Arbeiter zu entlassen¹⁾. In diesem Falle werden gern die Dienste von klein- und mittelbetrieblichen Firmen in Anspruch genommen.

ab) Technische Gründe

In der Regel wird der horizontale Produktionsaufbau durch die Art des Hauptgrundstoffes des Enderzeugnisses bestimmt, zum Beispiel in einer Automobilfabrik durch den Stahl.

1) Vergl. Wellisz, Stanislaw H., The Coexistence of Large and Small Firms, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 71 (1957), S. 116: "Large Italian firms are often reluctant to expand in the face of labor contracts limiting the power to dismiss workers, and therefore demand remains unsatisfied and small firms will fill the vacuum".

Erzeugnisse aus anderen Stoffen werden meistens nicht in eigener Fertigung hergestellt. Für jene aus dem Hauptstoff bestehenden Teile aber muß entschieden werden, welche von ihnen zweckmäßigerweise ganz oder zum Teil in eigener Produktion hergestellt und welche von Zu- und Unterteilern zugekauft werden sollen. Es ist dies eine Entscheidung über die Tiefe des Produktionsprozesses.

Die hochmechanisierten und auf Massenproduktion eingestellten Großbetriebe sind in technischer Hinsicht im allgemeinen recht starr. "Die vertikale Hintereinanderschaltung vieler Einzweckmaschinen, ihre genaue Synchronisierung und ihre enge, oft durch Fließband oder Walzenstraße ebenfalls mechanisierte Arbeitsverbindung machen selbst kleine Produktionsänderungen schon außergewöhnlich schwierig, denn oft ist es mit der Veränderung eines einzigen Betriebsteiles nicht getan, sondern es werden kostspielige Änderungen an der Gesamtanlage erforderlich"¹⁾. Die großbetriebliche Massenfertigung wird bestimmt durch eine Beschränkung des Produktionsprogramms auf wenige Produkte oder sogar nur auf ein einziges²⁾, d. h. eine dauernde oder wenigstens längere Zeit anhaltende Gleichförmigkeit der Produktion ist Voraussetzung für eine relativ erfolgreiche Betriebsarbeit. Dabei konzentriert sich die Fertigung des Großproduzenten im allgemeinen auf solche Güter, die häufigen Geschmacksänderungen und technischen Neuerungen nicht ausgesetzt sind oder aber gestaltungsmäßig eine gewisse Gleichförmigkeit zulassen. Die Uniformität der Ware und die Tendenz zur Konservierung der Warenform schließen aber den Wandel der Form und damit die Weckung neuer Nachfrage nicht immer in dem von den Großbetrieben oft gewünschten Maße aus. Dies ist zum Beispiel

-
- 1) Roeper, Hans, Dezentralisierte Produktion, a. a. O., S. 14 - 15
 - 2) Vergl. Lohmann, Martin, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Vierte Auflage, Tübingen 1964, S. 267

bei Personenkraftwagen oder Elektrogeräten der Fall. Für diese Industriezweige sind daher Beweglichkeit und rasche Umstellungsfähigkeit produktionstechnische Erfordernisse. Oft ist es dabei so, daß, "wenn bei technischen Artikeln der ökonomische Effekt des verbesserten Warentyps (Maschinen- oder Materialtyps) so groß ist, daß er die notwendigen Veränderungen und Neuanschaffungen, vor allen Dingen die vorzeitigen Abschreibungen der bisherigen durch die Neuerungen technisch oder ökonomisch unverwendbar gemachten Maschinerie in den verwertenden Betrieben trägt, so wird er auch da durchgeführt, wo ein Unternehmen mit den neuen Maschinen seinen eigenen alten Werken Konkurrenz macht"¹⁾. Viele Industriezweige, allen voran die Kraftwagenindustrie, aber lösen das Problem der großbetrieblichen, jedoch anpassungsfähigen Fertigung dadurch, daß Zu- und Unterlieferer vorteilbringend herangezogen werden.

Vom produktionstechnischen Standpunkt bietet die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung für den Großbetrieb die Vorteile, daß technische Risiken praktisch ausgeschaltet und Engpässe vermieden werden können. So werden fehlerhafte Stücke abgelehnt und dem Zulieferer angelastet. Engpässe, hervorgerufen durch ungenügende Kapazität infolge des Zurückbleibens einer Werkstatt hinter dem Rhythmus des Unternehmens, durch Maschinenschäden oder durch Produktionsverzögerungen anderer Art, können durch die Vergabe von Unteraufträgen überwunden oder sogar ausgeschaltet werden.

Außerdem können Mängel der Qualität und Quantität des Arbeitspersonals durch die Leistungen von Zu- und Unterlieferern indirekt behoben werden. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn es sich um Fertigungen handelt, die auch durch die Anschaffung der dafür erforderlichen Maschinen noch nicht befriedigend im eigenen Betrieb vorgenommen werden

1) Beckerath, Herbert v., Der moderne Industrialismus, a. a. O., S. 102

können, weil dazu besondere Geschicklichkeit oder ganz spezielle Kenntnisse und Erfahrungen nötig sind, die nicht ohne weiteres erzielt werden können, jedoch in einem spezialisierten Unterliefererbetrieb gegeben sind. Ähnlich liegen die Dinge bei Personalmangel im Großbetrieb. Wenn diese Firmen - wie Simca in Poissy und Renault in Flins, die jeweils ein Einzugsgebiet von 100 Kilometern haben - zum Transport ihrer Arbeiter nicht Dutzende von Autobussen einsetzen können¹⁾, bleiben nur Zweigwerke oder Unteraufträge als Lösungsmöglichkeiten dieses Problems. Ein weiterer Grund, Unteraufträge zu vergeben, liegt in der Annahme eines Auftrags, der die Möglichkeiten des Betriebes übersteigt, aber lukrative Einnahmen verspricht. Die Absicht, nicht das "Geschäft" zu verlieren, veranlaßt den Überforderten Betrieb, auf Zu- und Unterlieferer zurückzugreifen. Dies ist zum Beispiel oft dann der Fall, wenn zur Ausführung des Auftrages verschiedene Produktionstechniken zusammenwirken müssen oder aber die Kapazität für einen Auftrag dieses Ausmaßes nicht genügt.

Auch wenn die Beschaffung der fehlenden Produktionsmittel und die Aufnahme der Eigenproduktion ohne finanzielle und technische Schwierigkeiten möglich wäre, aber unterbleiben muß, weil der Eigenbedarf des Betriebes für eine optimale Ausnutzung dieser Produktionsmittel nicht groß genug ist, liegt einer der Tatbestände vor, welche die Vergabe von Unteraufträgen bedingen. Daß dieser produktionstechnische Beweggrund auch - wie bereits festgestellt - unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten ausschlaggebend sein kann, ist offensichtlich.

In jüngster Zeit hat das Prinzip der "Make-or-Buy-Decision" einen neuen technisch-wirtschaftlichen Impuls erhalten, die Wertanalyse. "Unter Wertanalyse versteht man die Abwälzung der Rationalisierung der eigenen Produktion auf

1) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 8

die Unterlieferanten¹⁾). Ausgangspunkt ist dabei die Fertigung eines aus einer Vielzahl von Teilen bestehenden Erzeugnisses. Es wird nun gefragt, ob diese Teile alle notwendig sind, und falls ja, ob in der gleichen Form, aus dem gleichen Material und in der gleichen Verbindung mit anderen Teilen wie bisher. Ohne selbst diese Frage endgültig beantworten zu wollen und zu können, läßt der Endhersteller nicht nur seine bisherigen Unter- und Zulieferer, sondern auch deren Konkurrenten nach der Antwort suchen. Er läßt all diese direkt oder indirekt dazu ein, das Produkt der Firma durch eine Verbesserung und Verbilligung von Einzelteilen konkurrenzfähiger und gewinnbringender zu machen. Den Unterauftrag bei dieser fast öffentlichen Ausschreibung erhält derjenige, der die beste Konstruktion zu den niedrigsten Kosten anbieten kann. Mit der Tradition alter Lieferantenverbindungen wird radikal gebrochen, denn "Value Engineering" bestimmt nunmehr das Marktbild²⁾. Dies wiederum bedeutet eine Einschränkung des Risikos des Endfertigers, da seine Investitionen in Konstruktion und Entwicklung reduziert werden können.

ac) Finanzielle Gründe

Neben den bisher geschilderten Beweggründen der Auftraggeber gibt es noch finanzielle Erwägungen, welche die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung als vorteilhaft erscheinen lassen.

Für den Auftraggeber kann sich durch die Vergabe von Unteraufträgen eine Verringerung seines Kreditbedarfs ergeben.

-
- 1) Falk, Baldhard, Produktivität durch Arbeitsteilung, Der Volkswirt, 17. Jahrgang (1963), S. 1489
 - 2) Verglebens; vergl. auch Miles, Lawrence D., Value Engineering, München 1964, S. 146

Das rührt daher, daß die vom Endfertiger bei Eigenproduktion unter Umständen durch Kredite finanzierten Materialien zur Herstellung der (jetzt in Unterauftrag gegebenen) Einzelteile nicht mehr angeschafft zu werden brauchen.

Außerdem kann eine vom Endfertiger gut organisierte Produktionsteilung für ihn zu einer sehr vorteilhaften Verringerung seiner Lagerhaltungskosten führen. Werden nämlich zwischen Auftraggeber und Zu- und Unterlieferern die Lieferungen in kurzen und regelmäßigen Zeitabständen vereinbart und wird auf Einhaltung der Liefertermine geachtet, so können die Bestände relativ niedrig gehalten werden. "In Zeiten mangelnder Beschäftigung werden Terminüberschreitungen auch kaum eintreten, da die Lieferanten sich hüten werden, durch Nachlässigkeit ihre Auftraggeber zu vergrämen und möglicherweise die Aufträge zu verlieren"¹⁾. Doch werden in der Mehrzahl der Fälle die Zu- und Unterlieferer vom Endfertiger auch vertraglich zur pünktlichen Lieferung verpflichtet, indem jeder etwaige Schaden durch verschuldete Spätlieferung sowie eventuell entstehende Mehrkosten durch die Wahl eines anderen, schnelleren Transportmittels oder auch durch Eilsendungen von vornherein zu Lasten des Lieferanten gehen. Ein noch stärkerer Druck auf den Lieferbetrieb kann auch durch die Festsetzung einer Vertragsstrafe im Sinne des § 339 BGB in Verbindung mit § 348 HGB ausgeübt werden. Dies ist im Normalfall jedoch nicht nötig, da oft sogenannte Terminjäger von den Endherstellern eingesetzt werden.

Für die Höhe der Lagerkosten des Auftraggebers sind vor allem aber auch die mit den Lieferanten abgeschlossenen Zahlungsbedingungen von Bedeutung. Bei längeren Zahlungszielen hat der Auftraggeber unter Umständen weniger Umlaufkapital nötig als bei Eigenfertigung der betreffenden

1) Roeper, Hans, Dezentralisierte Produktion, a. a. O., S. 21

Einzelteile, da ja der Zulieferer die Kosten der Lagerhaltung der für ihn notwendigen "Vor"-Materialien trägt.

Bei der Entscheidung: Kaufen oder selbst herstellen, ist sehr oft die Tatsache ausschlaggebend, daß bei den Zu- oder Unterlieferern der Selbstkostenpreis niedriger liegt als bei Betrieben mit integrierter Produktion¹⁾. Die Gründe hierfür sind die hochgradige Spezialisierung, die geringen fixen Kosten und die Konkurrenz, die oft auch erst künstlich gezüchtet wird, indem die in Frage kommenden Lieferanten veranlaßt werden, Angebote einzureichen. Außerdem arbeiten viele kleine und mittlere Zuliefererbetriebe mit Maschinen, für die keine Abschreibung mehr nötig ist. Weiterhin fällt in diesem Zusammenhang ins Gewicht, daß die Unterlieferer oft geringere Arbeitskosten haben. Dies resultiert meistens daraus, daß die entfernt von den Industriezentren "auf dem Lande" ansässigen Unterlieferer einmal eine Art Lokalmonopol haben und zum anderen ein beträchtliches Lohngefälle zwischen bestimmten Gebieten existiert. Es kommt zum Beispiel vor, daß ein Betrieb Arbeiten in einem Dorf vergibt und dort ein Großteil der Bevölkerung mit dieser einzig möglichen "industriellen" Fertigung beschäftigt ist. Die Stundenlöhne sind dabei niedrig. Bezeichnend ist auch, daß zum Beispiel ein Betrieb nahe von Paris Präzisionsarbeit mit einem überaus hohen Arbeitskostenanteil in die Gironde vergibt. Das Lohngefälle zwischen Paris und der Gironde beträgt dabei 23 % und erlaubt es ohne Schwierigkeiten, die Transportkosten zu decken, die 7 % der Produktionskosten nicht übersteigen²⁾.

In der Regel werden nur dann Unteraufträge vergeben, wenn die - vertragsgemäß maßgenauen und qualitativ hochwertigen

1) Vergl. Sward, Keith, a. a. O., S. 220: "Contracts for the fabrication ... were ... placed with the low-wage parts shops of the trade".

2) Vergl. Salles, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 15

gen - Zuliefererteile plus Transportkosten nicht teurer sind als bei einer etwaigen Eigenherstellung. Die Transportkosten bestimmen daher auch in großem Maße den räumlichen Streuungsbereich, den der Endfertiger für seine Zu- und Unterlieferer unter dem Kostengesichtspunkt für tragbar erachtet. Daß die Grenzen dieses Bereichs jeweils nur für den Einzelfall festgelegt werden, ist offensichtlich. Allgemein wird die räumliche Auftragsstreuung bestimmt durch das Verhältnis zwischen Wert und Gewicht des Zulieferererzeugnisses. Es kommt aber auch vor, daß sogenannte Kellerbetriebe zu Unter- und Zulieferungen herangezogen werden, wie dies zum Beispiel bei einer kleinen Kunststofffirma der Fall war, die mit Großvater und Mutter arbeitete. Die Braut war Postbeamtin und konnte kostenlos in ganz Deutschland telefonieren. Der Erfolg: niedrige Gemeinkosten und gering angesetzter Arbeitslohn. Dieser Betrieb unterbot alle anderen Betriebe und erhielt vom Auftraggeber derartig viele Aufträge, daß er gar nicht alle ausführen konnte. Den dann angesprochenen anderen Betrieben wurde jedoch jeweils die Kalkulation dieses Außenseiters vorgehalten¹⁾.

Ohne damit eine erschöpfende Darstellung der für die Auftraggeber in Frage kommenden Motive gegeben zu haben - was auch nicht beabsichtigt war - dürfte doch erwiesen sein, daß Vorteile von gravierender Bedeutung den auftragerteilenden Endfertiger dazu veranlassen, Zu- und Unterlieferer in Anspruch zu nehmen. Es darf in diesem Zusammenhang noch bemerkt werden, daß die wirtschaftspolitisch-propagandistische Absicht einiger Großunternehmen, das Konzentrationsproblem durch den Hinweis auf und oft auch durch die tatsächliche Beschäftigung von klein- und mittelbetrieblichen Zulieferern zu "entschärfen", nicht als echter Beweggrund angesehen werden kann, die zwischen-

1) Vergl. Raabe, Ralf R., Kapazitätenvermittlung, Unveröffentlichtes Manuskript eines Vortrages vor dem Betriebsbegehungsdienst, Frankfurt a. M., o. J., S. 5

betriebliche Arbeitsteilung zu fördern. Gleiches gilt für den so oft in den Vordergrund gekehrten "sozialen" Aspekt, daß nämlich die Zuliefererfunktion der Klein- und Mittelbetriebe diesen in der arbeitsteiligen Wirtschaft eine neue, sichere Existenzgrundlage bietet.

b) Klein- und Mittelbetriebe als Zulieferer
und ihre Motive

ba) Strukturwandel in der gewerblichen Wirtschaft

Bisher wurden als Ursachen des Zu- und Unterliefererwesens nur die Beweggründe der Auftraggeber genannt; zu dem gesamten Ursachenkomplex gehören aber auch die Gründe und Überlegungen, welche die Unternehmer kleiner und mittlerer Betriebe dazu veranlassen, Unteraufträge zu übernehmen.

Die Stellung der Klein- und Mittelbetriebe in der heutigen Wirtschaft wirft zwei Probleme auf: die ökonomische Macht und die Leistungsfähigkeit. Eine eindeutige Beziehung zwischen diesen beiden Teilaspekten des Betriebsgrößenproblems besteht nicht. Zwar ist meistens nur das große Unternehmen fähig, "die Voraussetzungen der Herstellung von Massengütern zu erfüllen: in fabrikatorischer Hinsicht durch weitestgehende Automation, in technischer Hinsicht durch laufende kostspielige Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, in organisatorischer Hinsicht durch bessere Anwendungsmöglichkeiten des Operations Research für Unternehmensprognose und Unternehmensgestaltung und schließlich in finanzieller Beziehung durch Ausschöpfung seiner erhöhten Chancen der Selbst-, Eigen- und Fremdfinanzierung"¹⁾. Das gilt allerdings nicht für alle Branchen. Die wirtschaftliche Macht eines Großbetriebs ist nicht

1) Daimler-Benz AG, Das Großunternehmen..., a. a. O., S. 9

notwendigerweise und nicht in jeder Branche mit optimaler Leistungsfähigkeit verbunden, wie andererseits auch Klein- und Mittelbetriebe durchaus leistungsfähig sein können, ohne wirtschaftliche Macht zu besitzen.

Die derzeitige Lage der kleineren und mittleren Betriebe wird als nicht besonders günstig beurteilt, und die Gründe für diese Situation sind entweder in den Mängeln der Wirtschaftsordnung oder in der geringen Leistungsfähigkeit dieser Unternehmen zu suchen. Ein Mangel in der Wirtschaftsordnung ist dann gegeben, wenn die Klein- und Mittelbetriebe trotz ihrer Leistungsfähigkeit auf Grund von Machtpositionen großer Betriebe aus dem Markt verdrängt werden können; mangelnde Leistungsfähigkeit der Klein- und Mittelbetriebe aber bedeutet, daß der Großbetrieb auch effektiv "fähiger" ist, die kosten- und preisgünstigere Versorgung des Marktes durchzuführen¹⁾.

Untersuchungen²⁾ der Entwicklungsverhältnisse zwischen Mittel- und Großindustrie haben gezeigt, daß der Großbetrieb im Vordringen ist und mit seinen überlegenen Fertigungsmethoden gelegentlich die Existenz der Klein- und Mittelbetriebe bedroht. Dies ist besonders dort der Fall, wo die Erzeugung von Massenprodukten möglich ist. Es kann in diesem Zusammenhang sogar nachgewiesen werden, daß die ganze Entwicklung zum Großbetrieb nur auf Grund des Absatzes von Massengütern ermöglicht wurde³⁾. "Hört man die Klagen des Mittelbetriebs über das Geschäftsgebaren der Großen (aber) sorgfältig an, so muß man unterscheiden, ob er den Großen a) zum Branchengenossen oder b) als zum Teil weitgehend kreditierenden Lieferanten hat oder ob er c) sein Abnehmer ist"⁴⁾.

-
- 1) Vergl. Aengenendt-Papesch, Renate, a. a. O., S. 17
 - 2) Vergl. Schleussner, Carl A., a. a. O., S. 17 - 27; vergl. auch Burns, Arthur F., The Decline of Competition, New York, London, 1936, S. 8 f.
 - 3) Vergl. Beckerath, Herbert v., Der moderne Industrialismus, a. a. O., S. 207
 - 4) Lohmann, Martin, Der industrielle Mittelbetrieb..., a. a. O., S. 32

Der Prozeß der wirtschaftlichen Entwicklung kann gewiß nicht vor den Klein- und Mittelbetrieben Halt machen, denn die Leistungen einzelner dieser Betriebe, die heute noch sinnvoll sind, können morgen bereits durch andere Betriebsgrößen besser und kostengünstiger durchgeführt werden. Daraus erwächst für die kleinen und mittleren Unternehmer die Notwendigkeit, sich anzupassen. Aufgaben und Funktionen dieser Betriebe unterliegen damit einem steten Wandel. Wenn aber festgestellt wird, "der Druck des Wettbewerbs von heute trifft einseitig die mittleren (und kleinen) Unternehmen"¹⁾, so sollte diese Situation nicht allzu "einseitig" gedeutet werden, denn die Wettbewerber des Mittelbetriebes sind häufig die zur gleichen Betriebsgröße rechnenden Firmen²⁾. Unbegründet allerdings sind alle Klagen gegen die Großen nicht. In zahlreichen Branchen werden die Klein- und Mittelbetriebe von den Großbetrieben hart bedrängt, und eine Umstellung auf andere Erzeugnisse oder die Übernahme von Unteraufträgen bieten oft die einzigen Möglichkeiten, weiterzuarbeiten.

Auch das Handwerk und Kleingewerbe, mit Beginn der Industrialisierung erstmals durch die technische und ökonomische Entwicklung zu einem Funktionswandel gezwungen, kann sich in vielen Fällen nur auf der Stufe von Lohnbetrieben halten. Montage-, Anbringungs- und Anpassungsarbeiten, Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten sind die Tätigkeitsbereiche der heutigen Handwerksbetriebe. In jüngster Zeit richten zahlreiche dieser handwerklichen Kleinbetriebe ihr Leistungsprogramm ganz auf einen industriellen Fertigungsprozeß aus, da manch ein großes Industrieunternehmen auf Grund des Arbeitskräftemangels, wachsender Auftragsbestände und länger werdender Lieferfristen sich gezwungen

1) Bayer, Hans, Selbsthilfe auf schmalem Grat, Der Volkswirt, 17. Jahrgang (1963), S. 1724

2) Vergl. Lohmann, Martin, Der industrielle Mittelbetrieb... a. a. O., S. 32

sah, in verstärktem Maße Arbeitsgänge aus seiner Erzeugung auszugliedern und auf Handwerksbetriebe zu verlagern¹⁾.

Die fabrikationstechnische Überlegenheit der Großbetriebe auf einigen Gebieten (Maschinenbau, Automobil- und Flugzeugindustrie) zwingt die Klein- und Mittelbetriebe zu der Einsicht, daß ihre Betriebsgröße grundsätzlich zu leistungsschwach ist. Dieser Beweggrund, der sie veranlaßt, nunmehr Unteraufträge von den in der Branche dominierenden Großbetrieben zu übernehmen, ist im Hinblick auf die Erhaltung der "Artikelsicherheit" gleichfalls zutreffend.

"Ein Betrieb, dessen Artikel entweder Originalität der Idee oder Originalität der Erzeugung besitzt, hat, solange diese Originalität besteht, eine 'Artikelsicherheit'"²⁾. Diese Existenzbedingung für jeden selbständigen Betrieb aber ist dann nicht mehr gegeben, wenn den (eventuell besseren) Konkurrenzartikeln nicht durch Neuschöpfung, sei es durch Verbesserung des eigenen, sei es durch Umstellung auf einen anderen Artikel, begegnet werden kann. Diese Gefahr besteht für die Klein- und Mittelbetriebe wie auch für die Großunternehmen, wird aber bei letzteren besser und schneller überwunden, da die Produktions- und Umsatzbasis eines Großbetriebs leichter einen "Entwicklungsfonds" für Forschung und auch für Werbung und Reklame tragen kann. Außerdem ist der Großbetrieb in Bezug auf seine Neuschöpfung nicht, wie meist der Klein- und Mittelbetrieb, auf die schöpferische Begabung eines einzigen Kopfes angewiesen, sondern kann und wird eine große Anzahl bestens ausgebildeter Spezialisten auf die Entwicklung neuer oder verbesserter Verfahren und Artikel "ansetzen". Bei dieser

1) Vergl. Neubohm, H. J., Leistungsfähiger durch Strukturwandel, Der Volkswirt, 17. Jahrgang (1963), S. 2615 - 2616

2) L'Orange, Rudolf, Der Hersteller-Ring, Stuttgart-O 1942, S. 62

Art des Wettbewerbs kommen kleine und mittlere Betriebe sehr oft zwangsläufig ins Hintertreffen und übernehmen notgedrungen Unteraufträge von bisherigen Konkurrenten.

Es wäre jedoch verfehlt, lediglich den oft erfolglosen Wettbewerb mit den Großbetrieben und die daraus resultierende Zwangslage als einzige Ursache für die Übernahme und Ausführung von Unteraufträgen anzusehen. Der bereits erwähnte Konkurrenzkampf mit Firmen gleicher Betriebsgröße darf nicht außer acht gelassen werden, denn der wirtschaftliche Ausleseprozeß findet auch auf dieser Ebene statt. Oft wird er dabei noch durch Übersetzung der Branche weitgehend beeinflußt. Auch grundlegende oder gelegentlich sogar "oberflächliche" Bedarfsverschiebungen veranlassen Klein- und Mittelbetriebe, einen Ausweg als Zuo- oder Unterlieferer zu suchen.

bb) Anpassungsmängel

Von Bedeutung für die Entscheidung, Unteraufträge zu suchen, sind jedoch auch in besonderem Maße Anpassungsmängel bei vielen Klein- und Mittelbetrieben. Es handelt sich dabei um das persönlich bedingte Unvermögen, die betriebliche Situation aus eigener Kraft stetig zu verbessern.

Hier ist die durch Tradition und Standesbewußtsein beeinflusste Geisteshaltung zu nennen, die sich den Erfordernissen der modernen Wirtschaft noch nicht angepaßt hat¹⁾. Es bestehen dabei große Unterschiede zwischen den führenden Klein- und Mittelbetrieben und jenen, "die ihre 'Geschäfte' mehr gewohnheitsmäßig als rationell betreiben, die sich ängstlich oder aus Bequemlichkeit an die Über-

1) Vergl. Tuchtfeldt, Egon, Gewerbefreiheit als wirtschaftspolitisches Problem, Berlin 1955, S. 95

lieferung anlehnen, ohne Weitblick an den Einzelheiten des Alltags haften bleiben und häufig keine ausreichenden geschäftlichen Kenntnisse besitzen" ¹⁾. Gemeint sind hier unzulängliche und veraltete, oft auch zu einseitige Fertigungsmethoden, zu schmale finanzielle Basis bei der Gründung oder für umfangreiche Rationalisierungsmaßnahmen, Unkenntnis moderner Führungs- und Absatzmethoden, Mangel einer exakten Kostenrechnung als Entscheidungsgrundlage, mangelnde Planung und dadurch oft unrentable Investitionen, schließlich unzureichende und verspätete Informationen über außerbetriebliche Vorgänge und Betätigungsmöglichkeiten. Der dringend erforderliche Anpassungsprozeß wird weiterhin gehemmt durch die vielfach einseitige Ausbildung der Unternehmer kleiner und mittlerer Betriebe. Hierbei kommt es nicht so sehr auf das eigentliche Fachwissen an als vielmehr auf die unternehmerischen Fähigkeiten, die für die Organisation des Betriebes und im Hinblick auf die Marktlage unbedingt notwendig sind.

Leider ist es dann auch "kein Zufall, daß sich immer mehr mittelständische Existenzen als Zulieferer in die Abhängigkeit mächtiger Konzerne begeben wollen, in der Hoffnung, auf diese Weise einen Teil ihres Marktrisikos auf die 'Großen' abwälzen zu können" ²⁾. Man kommt der Wahrheit sicher sehr nahe, wenn man annimmt oder sogar den Tatsachen entsprechend feststellt, daß viele Fabrikanten die Geschäftsverbindung mit einem einzelnen finanzstarken Kunden als äußerst angenehm empfinden ³⁾.

-
- 1) Guttersohn, A., Das Gewerbe in der freien Marktwirtschaft, Band 1, Zürich und St. Gallen 1954, S. 207
 - 2) Lösenbeck, Hans-Dieter, Der Preis für die Selbständigkeit, Der Volkswirt, 17. Jahrgang (1963), S. 518
 - 3) Vergl. O. V., Mit Behagen abhängig, Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung, Nr. 212 (1959), S. 7

bc) Zu- und Unterlieferungen als 'normale'
Betriebsaufgabe

Wenn in den vorangegangenen Abschnitten die Gründe der Klein- und Mittelbetriebe für die Übernahme und Ausführung von Unteraufträgen in der vielfach herrschenden Not- und Zwangslage oder in den persönlichen Unzulänglichkeiten der Unternehmer dieser Betriebe gesehen wurden, so sollte nicht der Eindruck entstehen, daß diese allein ausschlaggebend für ihre Funktion als Zu- und Unterlieferer sind.

Bei vorausgegangener und andauernder Planung der betrieblichen Tätigkeit wird die erwartete oder erhoffte Nachfrage nach dem Erzeugnis richtungweisende Entscheidungsgrundlage sein. Dagegen wird es selten oder nie darauf ankommen, wer Abnehmer der Ware sein wird, solange preis- und kostengünstiger Absatz für eine möglichst lange Zeitdauer gewährleistet ist.

Das Prinzip der Arbeitsteilung kommt hier zum Tragen, ohne daß sich jeder Unternehmer darüber im Klaren ist. Zwar ist dieses Prinzip ausschlaggebend bei der Gründung ausgesprochener Lohnbetriebe, wie zum Beispiel Färbereien und Wollkämmereien, Galvanisierungsanstalten und Werkstätten, die Oberflächenbearbeitungen ausführen, also bei Betrieben, die das zu bearbeitende Material vom auftraggebenden Endfertiger gestellt bekommen. Jedoch kann nicht in jedem Falle unterstellt werden, daß die durch die Arbeitsteilung gebotenen Vorteile aus rationalen Gründen wahrgenommen werden. Die Mehrzahl der selbständigen klein- und mittelbetrieblichen Zulieferer, deren Gesamtzahl leider bisher noch nicht statistisch erfaßt wurde, sieht es als ihre 'normale' Betriebsaufgabe an, Erzeugnisse zu produzieren, die in sich fertige Teile oder Einzelaggregate sind, die aber nicht selbständig,

sondern nur an einem anderen Aggregat montiert Anwendung finden. Auch der vom produktionstechnischen Standpunkt des Auftraggebers als Unterlieferant tätige selbständige Unternehmer sieht ohne den oder vor dem ihm erteilten Auftrag seine Aufgabe darin, gemäß seinem Gründungsschluß zu produzieren.

Abschließend kann somit festgestellt werden, daß die Beweggründe klein- und mittelbetrieblicher Unternehmer, die Funktion und Aufgaben von Zu- und Unterlieferern zu übernehmen, sich nicht allein durch die Probleme der in einem einschneidenden Strukturwandel befindlichen Klein- und Mittelbetriebe ergeben. Auch das oft vorhandene unternehmerische Unvermögen, die betrieblichen Vorgänge auf die wirtschaftlichen und technischen Gegebenheiten und Veränderungen abzustimmen, kann nicht als Hauptmotiv angesehen werden. Die einmal übernommene Unternehmerfunktion, d. h. die Disposition über die Verwendung von Produktionsmitteln zu einem bestimmten Produktionszweck und die dauernde Lenkung und Überwachung des Geschehens innerhalb der Unternehmung, ist in sich selbst meistens gleichzeitig auch eine Ursache für das Entstehen eines Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses. Daß letztere hier dargelegte Ursache auch für die Geschäftsbeziehungen zwischen Firmen gleicher Betriebsgröße oder für Transaktionen zwischen kleinen und mittleren Unternehmen ausschlaggebend sein kann, ist offensichtlich. Jedoch sollen im Rahmen dieser Untersuchung allein die aus dem Verhältnis: auftragerteilender Großbetrieb - klein- und mittelbetrieblicher Zu- und Unterlieferer entstehenden Probleme aufgezeigt werden.

c) Institutionelle Regelungen

Neben den bisher geschilderten Ursachen für die Vergabe oder die Übernahme von Unteraufträgen gibt es noch einen weiteren Ursachenkomplex, die von Regierungsstellen er-

lassenen Bestimmungen. Diese von bestimmten Institutionen im Interesse des Gemeinwohls geschaffenen Regelungen können einen mittelbaren oder unmittelbaren Zwang darstellen, Zu- und Unterlieferer heranzuziehen.

Besonders deutlich wurde dies in jüngster Vergangenheit, als in den Jahren zwischen 1938 und 1944 die deutsche industrielle Fertigung teilweise auf Grund behördlicher Anordnungen und teilweise auf Grund des auf die Firmenleiter ausgeübten Druckes einseitig auf die Rüstungsproduktion ausgerichtet wurde. Im Zuge dieser sehr umfassenden "Reorganisation" der Industrie und damit der Fertigungsprogramme wurden nicht nur die branchenmäßig der Rüstungsindustrie verwandten Betriebe gezwungen, sich umzustellen, sondern auch solche, die "oft gar nicht in einer kriegswichtigen Fertigung (lagen) mit (ihrer) Badewannen-, Gießkannen- oder Gasmesser- usw. Produktion"¹⁾.

Viele Klein- und Mittelbetriebe befanden sich zu jener Zeit in einer Situation, die dadurch gekennzeichnet war, daß ihre Produktionskapazität nur selten groß genug war, um bei der zwangsweisen Umstellung gebrauchsfertige Rüstungsgüter herzustellen. Die Übernahme von Unteraufträgen bot sich bei dieser Lage als Weg an, sich dennoch in die geforderte kriegswirtschaftliche Massenproduktion einzugliedern. Doch stieß man auch dabei sehr bald auf Kapazitätsgrenzen der Zuliefererindustrie.

"Wenn der Hauptausschuß Panzer, mehr Motore, mehr Ketten, mehr Panzertürme, mehr optische Geräte, mehr Geschütze haben wollte, so war das noch möglich. Sobald aber mehrere Ausschüsse mit hohen Forderungen kamen - und sie kamen, weil auch von ihnen erhöhte Leistungen verlangt wurden -, reichten die Kapazitäten der Zuliefererindustrie

1) Wienkötter, Helm, a. a. O., o. S.

nicht aus¹⁾. In den Jahren 1942 bis 1944 wurde daher die Zuliefererindustrie weitgehend ausgebaut²⁾, und bestimmte Fertigungen der Endstufe stützten sich in zunehmendem Maße auf von anderen Industriezweigen zuge-lieferte fertige Einbauteile. Teilweise geschah dies auf staatliche Verordnung hin, da die Endfertiger oft durch Ausgliederung von einzelnen Produktionsprozessen an Montagekapazität gewannen. Außerdem wurde auf diese Weise jede mögliche Kapazitätsreserve für den "totalen" Kriegseinsatz ausgeschöpft.

Eine ähnliche Situation ergab sich in den Vereinigten Staaten zu Beginn des zweiten Weltkrieges und wieder zur Zeit der Koreakrise. "Wer sich die Entwicklungsgeschichte der zunehmenden Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe in den USA, mit der Schaffung der "Smaller War Plant Corporation" im Jahre 1942, der Bestellung einer "Small Defense Plants Administration" im Zeitpunkt des Ausbruchs des Koreakonflikts, und deren Ablösung im Jahre 1953 durch die Small Business Administration vergegenwärtigt, erhält stark den Eindruck, daß diese Mitheranziehung der Kleinbetriebe zur Ausführung von Staatsaufträgen der Hauptanlaß der staatlichen Intervention zugunsten der Kleinbetriebe gewesen sei"³⁾.

Tatsächlich wandelt sich auch die Interessenlage mit der Rückkehr wenigstens teilweise friedensmäßiger Verhältnisse, indem nunmehr die Initiative von den Klein- und Mittelbetrieben ausgeht, um an Staatsaufträgen besonders

-
- 1) Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Institut für Konjunkturforschung), a. a. O., S. 60 - 61
 - 2) Vergl. ebenda; "Mitte 1944 hatte "die" Zuliefererindustrie, die allerdings nicht nur für die Rüstungsindustrie arbeitete, rd. 50 000 Betriebe mit 4 Millionen Beschäftigten in sich vereint".
 - 3) Gutersohn, A., Small Business in den USA, St. Gallen 1957, S. 48

für Verteidigungsmittel teilzuhaben. Aber auch Großbetriebe wie General Motors weisen heute darauf hin, sie würden "subcontract as much as possible of the ... (uncomplicated) component parts of all defense production to dependable and competent subcontractors who have equipment that can be used to produce such parts"¹⁾. Dabei fehlt auch nicht der Hinweis, daß die General Motors Corporation freiwillig zustimmte, ein "Defense Subcontracting Small Business Program" einzurichten, wie es in den Instruktionen des Verteidigungsministeriums (No. 4100.20) und denen des Heeres, der Luftwaffe und der Seestreitkräfte vorgeschlagen wurde. Dieses "Programm" soll dazu dienen, Kleinbetrieben die Möglichkeit zu eröffnen, sich innerhalb ihrer Fähigkeitsgrenzen um Verteidigungs-Unteraufträge zu bewerben. Die General Motors Corporation ist "stolz" auf ihre weitgehenden Verbindungen mit Kleinbetrieben²⁾, und sie vergißt nicht, ihre Bemühungen zur Verbesserung der Lage dieser Betriebe herauszustellen.

Die bisher anhand von konkreten Beispielen aufgezeigten Einwirkungen auf die Produktionstiefe sind jedoch nicht nur unter Rüstungs- oder Verteidigungsgesichtspunkten zu sehen. Auch andere Beweggründe veranlassen Gesetzgeber und Behörden dazu, die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung indirekt oder direkt zu fördern. Die französische Gesetzgebung kann beispielsweise den Bau gewisser Betriebe aus Rücksichten auf das Volkswohl (Rauchentwicklung, Abwasser, Ruhestörung) verbieten³⁾. In manchen französischen Gegenden ist es großen Firmen verboten, mehr als

1) General Motors, Selling to GM, a. a. O., S. 7

2) Vergl. ebenda, S. 8

3) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 8; "La Régie Renault à Billancourt qui est établie dans une zone résidentielle et à qui on a interdit l'implantation des nouveaux ateliers, sera amenée à faire sous-traiter certaines fabrications par manque de place".

einen gewissen Prozentsatz der Bevölkerung zu beschäftigen, um Lokalmonopole zu vermeiden. Für die Gegend um Paris bedeutet diese Regelung einen Dezentralisationszwang für die dortigen Unternehmen, und oft ist die Vergabe von Unteraufträgen die Folge¹⁾.

Ein weiterer Grund, diese Art Arbeitsteilung anzuwenden, ist die mit Auflagen verknüpfte Erteilung von Staatsaufträgen an Großbetriebe. Im französischen Flugzeugbau gibt der Staat Aufträge an diese Betriebe unter der Bedingung, zu einem Mindest-Prozentsatz Unter- und Zulieferer heranzuziehen, d. h. zu beschäftigen²⁾. Im Zuge einer (regionalen) Expansionspolitik kann der Staat durch dieses Vorgehen die kleinen und mittleren Betriebe, die nicht genügend ausgerüstet sind, um durch staatliche Auftragerteilung direkt zu profitieren, unterstützen. In gleicher Weise bemüht sich die Small Business Administration in den Vereinigten Staaten, etwa 20 % aller Aufträge den Klein- und Mittelbetrieben zukommen zu lassen³⁾. Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß man geeignete Unternehmer durch fördernde Hilfe auch noch dazu zu befähigen sucht, an den Lieferungen für den Staat teilzuhaben, d. h. sie auf die "qualified bidders list" für die Submissionsausschreibungen zu bringen⁴⁾.

Nachdem somit die vielfältigen Ursachen für das Zustandekommen eines Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses dargelegt wurden, soll dieses Verhältnis selbst im folgenden unter verschiedenen Aspekten untersucht werden.

1) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 9;
"Les entreprises ... pourront continuer à croître en faisant sous-traiter les fabrications qui nécessitent le plus de main-d'oeuvre".

2) Vergl. ebenda

3) Vergl. Gutersohn, A., Small Business..., a. a. O., S. 48

4) Vergl. ebenda

C. Das Verhältnis zwischen Auftraggeber und Beauftragten

1. Die juristische Bindung

Das zwischen großbetrieblichem Auftraggeber und klein- oder mittelbetrieblichem Zu- oder Unterlieferer bestehende Verhältnis ist rein äußerlich durch die Verträge gekennzeichnet, die zwischen diesen beiden Kontrahenten abgeschlossen werden. Dabei können zwei Arten der Lieferanten-Fertigung unterschieden werden; einmal der Werkvertrag im Sinne der §§ 631 - 646 BGB und zum anderen der Werklieferungsvertrag im Sinne des § 651 BGB.

Im Werkvertrag verpflichtet sich der Unterlieferer - der nicht wie der Zulieferer nur selbständig entwickelte Einzelteile, sondern vom Auftraggeber konstruierte Teilstücke herstellt¹⁾ -, aus dem Material des Bestellers für diesen und nach dessen Angaben ein Arbeitswerk herzustellen (reiner Werkvertrag) oder aber Veredelungsarbeit an Erzeugnissen zu leisten, die ihm vom Besteller übergeben wurden. Bei dieser Art von Unterauftrag werden also die zur Erfüllung benötigten Roh- und Hilfsstoffe oder Halbfabrikate ganz oder vorwiegend vom Auftraggeber gestellt, so daß der Unterlieferer völlig ohne oder mit geringer Lagerhaltung auskommt. Er stellt dem Auftraggeber nur die Arbeitskapazität seines Betriebes zur Verfügung, um als Vergütung sozusagen Werk- oder Arbeitslohn zu erhalten. Lohnbetriebe dieser Art sind zum Beispiel Galvanisierungsanstalten, Oberflächen bearbeitende Unternehmen, die Dreh-, Fräs-, Bohr- oder Schleifarbeiten an auftraggeber-eigenen Materialien durchführen, Färbereien und Gerbereien.

Der Werkvertrag nähert sich dem Kauf, wenn der Unternehmer, der das Arbeitswerk herstellen soll, hierzu auch das Ma-

1) Vergl. oben, S. 13

terial liefert. Im Falle eines solchen Werklieferungsvertrages erhält der Unterlieferer vom Auftraggeber also lediglich die genauen Angaben (Konstruktionszeichnungen, Modelle, Maße, Gewichte usw.) über die gewünschte Beschaffenheit des Unterlieferer-Produktes. Bei dem Werklieferungsvertrag gelten die gesetzlichen Bestimmungen über den Kauf mehr oder weniger Überwiegend, je nachdem, ob "vertretbare Sachen", d. h. Sachen, die nach Maß, Zahl und Gewicht bestimmt werden (§ 91 BGB), oder "nicht vertretbare Sachen", d. h. bestimmte Einzelstücke, hergestellt werden sollen¹⁾. Unterlieferer, die für Werklieferungsverträge in Frage kommen, sind zum Beispiel Hersteller von Preß-, Stanz-, Tiefzieh- und Gesenkschmiedeteilen, von Eisen- und Stahlgußteilen, Gummiformteilen, Spritzgußfabriken und Werkzeugmacher.

Für Erzeugnisse dieser Art erhalten die betreffenden Hersteller nicht Lohnvergütungen, sondern sie erzielen einen Preis für sie, da sowohl die Arbeit als auch selbstbeschaffte Rohstoffe in die Produkte eingehen. Im Rahmen der Untersuchung des Verhältnisses zwischen Auftraggeber und Beauftragten kann auf die Bedeutung dieser letzteren Unterscheidung noch nicht eingegangen werden, da die verschiedenartige Stellung des Lohnproduzenten gegenüber der des Preisproduzenten zu einem bestimmten Problemkreis der klein- und mittelbetrieblichen Unterlieferer gehört, der im II. Hauptteil dieser Arbeit behandelt werden wird.

Meistens handelt es sich bei vertraglichen Regelungen um sogenannte Einkaufs-Abschlüsse, welche die Einkaufs- und Lieferbedingungen enthalten. Wenn in diesem Zusammenhang von Großbetrieben auf die Zusammenarbeit der Partner hin-

1) Vergl. Palandt, Otto, Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, Dreiundzwanzigste Auflage, 2. Buch, 7. Abschnitt, München und Berlin 1964, S. 559 - 560; und 1. Buch, 1. Abschnitt, S. 51

gewiesen wird¹⁾, so trifft dies zweifelsohne in produktionstechnischer Hinsicht zu, ohne daß jedoch ein dem "Hersteller-Ring" analoger "Arbeitsteilungs-(Zusammenarbeits-)Vertrag" abgeschlossen wird²⁾.

Der eben genannte "Einkaufs-Abschluß" wird für Lieferanten jeder Art angewendet, also auch für Zulieferer, obwohl für diese im Idealfall die Einkaufsbedingung, welche für Unterlieferer gilt, gar nicht relevant ist. Hierbei handelt es sich darum, daß Zeichnungen, Modelle, Matrizen, Schablonen und Muster, die dem Lieferanten zur Ausführung seines Auftrages zur Verfügung gestellt werden, Eigentum des Auftraggebers bleiben. Der Unterlieferer muß sich ausdrücklich verpflichten; die ihm zur Verfügung gestellten Gegenstände ohne schriftliche Einwilligung des Auftraggebers Dritten weder zur Einsichtnahme noch zur Verfügung zu überlassen und die hiernach hergestellten Waren weder in rohem Zustand noch als Halb- oder Fertigfabrikate ohne schriftliche Einwilligung an Dritte zu liefern. Das Gleiche gilt für Teile, die der Unterlieferer nach Angaben des Endfertigers oder unter wesentlicher Mitwirkung von diesem (durch Versuche usw.) entwickelt hat.

Um nun das Verhältnis: Auftraggeber - Beauftragter von der juristisch-kaufmännischen Seite aus gesehen darzustellen, muß hier auf ganz bestimmte Zusammenhänge und den funktionalen Ablauf eingegangen werden. Als Beispiel dient die Automobilbranche, die zwar nicht unbedingt typisch, jedoch von Interesse für diese Untersuchung ist. Unter dem allgemeinen Begriff "Einkauf" werden zwei Funktionsbereiche, der Einkauf und die Materialbeschaffung, unterschieden. Die Abteilung "Einkauf" befaßt sich in erster Linie mit dauernder Beobachtung des Beschaffungs-

1) Vergl. Daimler-Benz AG, Volkswirtschaftliche Abteilung, Das Großunternehmen..., a. a. O., S. 10, vergl. auch General Motors, Selling..., a. a. O., S. 1

2) Vergl. L'Orange, Rudolf, a. a. O., S. 26 - 28 und S. 119 - 123

marktes. Sie sucht bessere, schnellere, sicherere und preiswertere Lieferanten und Materialien im weitesten Sinne; sie hält Kontakt mit dem vorhandenen Lieferantenstamm und beobachtet dessen Gebaren. Ferner ist die Abteilung "Einkauf" allein zuständig für das Aushandeln von Bedingungen und Preisen. Einmal jährlich finden Preisverhandlungen mit den Lieferanten statt, als deren Ergebnis ein "Abschluß" entsteht. Dieser enthält keine Liefermengen, sondern nur einen Prozentsatz des an dem bestimmten Material anfallenden voraussichtlichen Jahresbedarfs, die Liefer-, Zahlungs- und Frachtbedingungen und die Preise. Ein solcher Abschluß ist, ceteris paribus, für ein Jahr gültig. Er wird später, im Laufe des Jahres, mehrfach ergänzt durch Mengen- und Terminangaben, die dem Lieferanten mittels "Abrufen" und "Lieferereinteilungen" bekanntgegeben werden.

In diesem Zusammenhang sind einige der Einkaufsbedingungen von besonderem Interesse. Was Preisänderungen anbetrifft, so müssen Preiserhöhungen ausdrücklich schriftlich vom Auftraggeber anerkannt sein. Sollte die Marktlage aber eine Senkung der Listenpreise des Endfertigers erforderlich machen, so ist der vom Zu- oder Unterlieferer geforderte Preis entsprechend zu ermäßigen. Von großer Bedeutung für die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung ist die Lieferzeit. Nichteinhaltung der vereinbarten Lieferfristen und Termine berechtigt den Auftraggeber laut Einkaufsbedingungen, ohne Inverzug- und Nachfristsetzung vom Vertrag zurückzutreten und Schadenersatz wegen Nichterfüllung zu verlangen. Unter Umständen muß der Zulieferer auch eine Konventionalstrafe für Bandstillstand zahlen. Höhere Gewalt entlastet den Unterlieferer dabei nur, wenn er die Umstände, welche sie begründen sollen, dem Auftraggeber so rechtzeitig mitteilt, wie er dazu in der Lage ist. Für den Auftraggeber selbst gelten Arbeitsausstände (Streiks und Aussperrungen), Betriebsstörungen sowie Betriebseinschränkungen und ähn-

liche Fälle, die eine Verringerung des Verbrauchs zur Folge haben, als höhere Gewalt und befreien ihn für die Dauer der Störung von der rechtzeitigen Abnahme.

Ein weiterer außerordentlich wichtiger Vertragspunkt befaßt sich mit der Gewährleistung. Der Zu- oder Unterlieferer übernimmt für seine Lieferungen Gewähr nach den gesetzlichen Vorschriften. Er ist verpflichtet, für Waren, bei denen etwa vorhandene Mängel nicht sofort erkennbar sind oder deren Brauchbarkeit infolge ihrer Bestimmung nicht sofort nach Ablieferung festgestellt werden kann, jederzeit (sobald die Unbrauchbarkeit feststeht) auf Anfordern unverzüglich kostenlos Ersatz zu liefern. Außerdem behält sich der Auftraggeber meistens das Reklamationsrecht bis zur vollständigen Verarbeitung vor. Dabei hat die Ersatzlieferung für den Endfertiger frachtfrei zu erfolgen. Auch wird zur Bedingung gemacht, daß in dringenden Fällen der Besteller ohne weiteres berechtigt ist, auf Kosten des Zu- oder Unterlieferers die Beseitigung der Mängel im eigenen Werk vornehmen zu lassen, unbeschadet der sonstigen Ansprüche. Der liefernde Unternehmer hat auch auf den Einwand der verspäteten Mängelrüge (§ 377 HGB) zu verzichten.

Außer den bisher aufgeführten Punkten dieses der Praxis entnommenen Original "Einkaufs-Abschlusses" enthalten derartige Verträge noch die üblichen Bestimmungen über Fracht und Verpackung, Transportrisiko, Rechnungsstellung, Erfüllungsort und Gerichtsstand.

Die eigentliche Herbeischaffung des Materials wird in der Automobilbranche meistens durch die Abteilung "Materialbeschaffung" veranlaßt. Hier erfolgt die Disposition nach Art, Menge und Termin.

Die Abteilung "Materialbeschaffung" ihrerseits ist an das auf Monate im voraus geplante Produktionsprogramm

gebunden, an Hand dessen der Bedarf errechnet wird (jetzt zum Teil mittels elektronischer Datenverarbeitung), dem noch Zuschläge für Ersatzteile, Ausschuß und Sonderbedarf (zum Beispiel für unproduktive Zwecke wie Testläufe) hinzugefügt werden.

Nachdem der Bedarf festgestellt ist, werden auf Grundlage der Abschlüsse "Liefereinteilungen" oder "Abrufe" für die betreffenden Materialien ausgeschrieben und zweifach an den Unterlieferer gesandt, der ein Exemplar, mit seiner Unterschrift versehen, als Abruf- oder Liefereinteilungsbestätigung an die Abteilung "Materialbeschaffung" zurückschickt.

Die Liefereinteilungen sind in der Regel für sechs Monate aufgestellt. Für die ersten drei Monate besteht für den Auftraggeber eine absolute Abnahmeverpflichtung. Für die nächsten drei Monate sollte der Unterlieferer sein Material vorausdisponieren, aber er darf noch nicht fertigen. Wird infolge technischer Änderungen vorausdisponiertes Material beim Abnehmer "ungültig" und kann der Unterlieferer es nicht anderweitig verwerten, so ist - wie von der zentralen Materialabteilung eines großen Automobilherstellers mitgeteilt wurde - der Auftraggeber auch für dieses Material abnahmepflichtig. In der elektrotechnischen Industrie scheint letzteres jedoch nicht der Fall zu sein, da hier die Auskünfte ergaben, daß bei den häufig nicht erteilten Anschlußaufträgen insofern Schwierigkeiten entstanden, als der Unterlieferer auf Schrott-Beständen an Material sitzenblieb, wenn "der Markt" vom Auftraggeber eine Typenänderung verlangte.

Die Liefereinteilungen und Abrufe unterliegen auch, infolge technisch erforderlicher Modifikationen und Programmwechsel, gewissen Änderungen, die dem Unterlieferer vom Endfertiger mitgeteilt werden und - eventuell nach Beratung mit dem Unterlieferer - von diesem bestätigt werden müssen. Normalerweise gilt eine Liefereinteilung zwei

Monate, d. h. bis dahin sollte vom Auftraggeber eine neue "Ausgabe" vorliegen. Für den beauftragten Betrieb springt die Gültigkeit der Liefereinteilung, d. h. die Verbindlichkeit der Liefereinteilung, mit jedem abgelaufenen Monat einen Monat weiter "nach hinten", solange sie noch eingeteilte Monate aufweist. Ist also Monat 1 abgeschlossen, so entsteht für den Auftraggeber automatisch eine Abnahmeverpflichtung für Monat 4, der bis dahin nur für Materialbeschaffung freigegeben war, usw..

Für Abrufe, denen kein fester Lieferplan zugrunde liegt, gelten die bereits erwähnten Einkaufsbedingungen, sowie Preis, Zahlung, Fracht und Verpackung laut Abschluß und ein vom Auftraggeber ad hoc angesetzter Liefertermin.

Für Material, das nur gelegentlich benötigt wird, werden sogenannte "Preisaufträge" auf dem Vordruck "Bestellung" ausgeschrieben. Diese Preisaufträge enthalten, im Gegensatz zum Abruf, auch Bedingungen für Zahlung, Fracht und Verpackung sowie den Preis der bestellten Ware.

Über die eigentliche Vertragsdauer kann generell nichts ausgesagt werden, da die Einkaufs-Abschlüsse naturgemäß für jeden Einzelfall verschieden sind. Die Dauer des Zu- oder Unterlieferer-Vertrages richtet sich nach der Branche, der Bestimmung des Unterlieferer-Produktes oder nach der vom Lieferer durchgeführten Bearbeitung, nach den Geschäftsgepflogenheiten, dem Alter der Beziehungen, nach der Art ("vertretbare" oder "nicht vertretbare Sachen", d. h. Teile mit allgemeinem Verwendungszweck oder Spezialteile oder -arbeiten) der vom Unterlieferer herzustellenden Erzeugnisse und nach dem guten Willen des großbetrieblichen Auftraggebers. Die "Treue" zu dem Unter- oder Zulieferer ist abhängig von dessen Funktion in der großbetrieblichen Produktion¹⁾. Bei komplementärer Pro-

1) Vergl. Houssiaux, Jacques, Le concept..., a. a. O., S. 243: "La durée du contrat de sous-traitance dépend uniquement de la bonne volonté de la grande firme. La fidélité au sous-traitant est en relation directe avec la fonction du sous-traitant dans "l'économie" de la grande firme".

duktion, d. h. bei Zulieferern kann festgestellt werden, daß die juristisch-kaufmännische Bindung sich oft über eine längere Zeitdauer erstreckt und der Kontrakt verschiedentlich erneuert wird. Er wird meistens nur gekündigt, wenn der Großbetrieb beginnt, eine Integrationspolitik zu betreiben, d. h., wenn er zur Eigenfertigung von bisher fremdbezogenen Teilen übergeht oder aber andere Zulieferer heranzieht. Die Dauerhaftigkeit des Zulieferer-Verhältnisses kann man als eine Funktion des Spezialisierungsgrades der beteiligten Betriebe ansehen. Bei konkurrierender Produktion, d. h. bei Unterlieferern ist diese Stabilität eher abhängig von Beschäftigungs- und Absatzlage auf den jeweiligen Sektoren der beiden Unternehmen. Wenn der großbetriebliche Endfertiger kaum konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen unterworfen ist, wird er selten einen Vertrag auf lange Sicht abschließen, da er weder Unterbeschäftigung noch Engpässe zu fürchten braucht. Relativ unabhängig von Schwankungen konjunktureller oder saisonaler Art wird er seinen Bedarf an Teilstücken und -aggregaten selbst decken. Der Großbetrieb kann nämlich auf lange Sicht nach Rentabilitäts Gesichtspunkten auch die Eigenproduktion benötigter Teilstücke planen.

Sind die Hauptschwankungen der Branche oder gar der Industrie bekannt, so kann ein Großbetrieb gegenüber seinen Zulieferern "rhythmisch" treu bleiben. Diese "Politik der Treue" trifft jedoch sicher nicht für alle großen Abnehmer zu. Wenn die Produktionskapazität bestimmter Zulieferer-Branchen permanent unausgenutzt ist, wird der großbetriebliche Endhersteller nicht zögern, seine Zulieferer häufig zu wechseln, da die Konkurrenzsituation bei diesen relativ unterbeschäftigten Klein- und Mittelbetrieben ihm günstigere Einkaufsbedingungen verheißt. Kommt es dagegen zu periodischen Engpässen bei den Zulieferer-Betrieben, so wird sich der Großbetrieb nur ungern von seinen ver-

trauten Zulieferern lösen, da er Gefahr läuft, in Zeiten der Überbeschäftigung nicht alle Aufträge unterbringen zu können.

Die "Treue" gegenüber Zu- und Unterlieferern wird auch beeinträchtigt durch eine Ansicht, die von Houssiaux "mythe de double profit"¹⁾ genannt wird. Warum Zu- oder Unterlieferer beschäftigen, wenn es möglich ist, unter den gleichen Bedingungen die Teile im Großbetrieb selbst herzustellen ? Warum sollte man den "Globalprofit" des Unternehmens um den an Zu- oder Unterlieferer gezahlten Teil schmälern ? Diese Erwägungen führen gelegentlich zu einer Einschränkung der Beziehungen zu Zulieferern, es sei denn, es liegt eine technisch bedingte Monopol-situation bei diesem vor oder es handelt sich um ganz neue Erzeugnisse.

Diese über den reinen Inhalt der zwischen Großbetrieb und klein- oder mittelbetrieblichem Zu- und Unterlieferer in der Regel abgeschlossenen Verträge hinausgehenden Darlegungen machen die eingangs geäußerte Ansicht deutlich, daß die Verträge lediglich äußerlich das Verhältnis kennzeichnen, das zwischen diesen Partnern besteht. Im zweiten Hauptteil dieser Untersuchungen wird hierauf noch näher einzugehen sein. Um jedoch das Verhältnis zwischen Auftraggeber und Beauftragten unter verschiedenen Aspekten zu beleuchten, ist es unumgänglich, neben der juristisch-kaufmännischen Seite auch die produktionstechnischen Beziehungen und die finanziellen Regelungen darzutun.

2. Die produktions-technischen Beziehungen

Das produktions-technische Verhältnis zwischen auftrag-erteilendem Großbetrieb und beauftragtem Klein- oder Mit-

1) Vergl. Houssiaux, Jacques, Le concept..., a. a. O., S. 244

telbetrieb scheint schon auf den ersten Blick durch die Formen der Lieferbeziehungen bestimmt zu werden. Die zu Anfang dieser Untersuchung herausgearbeiteten begrifflichen Abgrenzungen ließen bereits erkennen, daß zwischen der Unterlieferung und der Zulieferung produktions-technisch ganz bestimmte Unterschiede bestehen, die in einem offensichtlich anders gearteten Verhältnis ihren Ausdruck finden. Doch nicht allein die Marktbeziehungen zu den Großbetrieben bestimmen Art und Ausmaß der Produktions-teilung, im Hintergrund stehen rein produktions-technische oder aber wirtschaftlich-technische Erwägungen.

Die **Z u l i e f e r u n g** ist gegeben, wenn branchenfremde Betriebe dem Endfertigungsbetrieb (Montagewerk) fertige Einbauteile liefern, die (zumindest) in ihrer Grundform und -ausstattung von den Zuliefererbetrieben entwickelt wurden. Dabei sind zwei Formen der Zulieferung zu unterscheiden, die "konstruktionsgebundene" und die "mit allgemeinerem Verwendungszweck". Während bei ersterer Zulieferungsart der Verwendungszweck eng gebunden und begrenzt ist (bestimmte Teile und Zubehör eignen sich entweder nicht oder passen einfach nicht für andere End-erzeugnisse als die in Frage kommenden), haben letztere einen weiten Verwendungsbereich, wie dies bei Schrauben, Kugellagern, Bolzen usw. der Fall ist. Für den Hersteller dieser Materialien ist es in der Regel nicht möglich zu sagen, für wen seine Fertigung bestimmt ist, das heißt, wer in welcher Branche sein Abnehmer sein wird. Der großbetriebliche Verbraucher - auf den allein es uns hier ankommt - bestellt häufig nicht für ein bestimmtes Produktionsprogramm, sondern disponiert auf Werkstattlager, das er von Zeit zu Zeit en bloc ergänzt¹⁾.

Allgemein produktions-technisch liegt bei der Fertigung von Zulieferer-Betrieben eine "Komplementär-Produktion"

1) Vergl. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Institut für Konjunkturforschung), a. a. O., S. 63

vor, da sich der Endhersteller bei der Konstruktion und Anfertigung seiner Erzeugnisse auf diese seine Produkte ergänzenden Einzelstücke oder Teilaggregats stützt. Daß dabei die Planung der Zulieferungen - ganz besonders der konstruktionsgebundenen - in engster Anlehnung an die betreffende Endfertigung vorgenommen werden muß, ist offensichtlich. Die Mengenrelationen zwischen Endprodukt und zuzulieferndem Einbauteil sind in diesem Zusammenhang von größter Bedeutung: sie müssen geordnet, oder besser noch, klar aufeinander abgestimmt sein. Doch auch die Abstimmung in zeitlicher Beziehung muß planmäßig erfolgen, da manche Erzeugnisse der Zuliefererindustrie längere Fertigungszeiten haben als die Endprodukte. Weiter kompliziert werden die produktions-technischen Beziehungen durch häufigen Typenwechsel der Endprodukte. Ein besonders eklatantes Beispiel bietet in dieser Hinsicht die deutsche Kriegswirtschaft in den Jahren 1939 - 1945. "Bei der deutschen Gründlichkeit und der im Kriege 1939/45 noch dazukommenden "autoritativen" Führung wurde an den in der Massenfertigung stehenden Geräten immer und immer wieder geändert - mit dem Ergebnis, daß in Massen "Edelschrott" anfiel"¹⁾. Ähnlich liegen die Dinge oft heute - wie ein Industriekaufmann erläuterte -, wenn nach der Auftragserteilung für die sogenannte O-(Versuchs- oder Entwicklungs-)Serie, deren Fertigstellung, der danach erfolgten "Probe" bei zuverlässigen, "eingeführten" Vertretern des Endfertigers und den daraufhin angebrachten Änderungen der O-Serie trotzdem später Typenänderungen erforderlich werden. Der vom "Markt" verlangten Typenänderung nicht unähnlich sind Sättigung des Marktes oder Rückgang der Beschäftigung beim Endfertiger aus anderen Gründen.

Von besonderer Bedeutung für das produktions-technische Verhältnis zwischen Auftraggeber und Beauftragtem ist

1) Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Institut für Konjunkturforschung), a. a. O., S. 63

die Tatsache, daß die Zulieferer auf die Herstellung bestimmter Einzelteile oder Montageelemente spezialisiert sind. Durch die Beschränkung auf eine oder wenige Spezialfertigungen sind die Klein- oder Mittelbetriebe oft in der Lage, ihre Erzeugnisse zu großer technischer Vollkommenheit zu entwickeln, was wiederum oft eine Voraussetzung für die Zerlegung der Produktion auf Teileproduzenten und Montagebetriebe ist. Eigenproduktion dieser Spezial-Artikel würde sich dann auch meistens gar nicht mehr lohnen. "An der Maßgenauigkeit aber scheitert heute noch oft die verstärkte zwischenbetriebliche Arbeitsteilung, weil vor allem kleine und mittlere Zulieferer nicht immer in der Lage sind, bei allen Einzelteilen einen gleichen Grad von Präzision zu leisten".¹⁾ Unter diesem Gesichtspunkt auch wird Klein- und Mittelbetrieben meist geraten, ihre Produktionsanlagen nicht auf ein stark differenziertes Fertigungsprogramm einzurichten, sondern sich auf einen kleineren Aufgabenkreis zu spezialisieren; ein nicht unproblematischer Vorschlag, wie sich zeigen wird. Ganz so leicht und automatisch wird in der Teile- und Zubehörfertigung nämlich nicht (unter Ausnutzung der Kostendegression) die optimale Betriebsgröße erreicht und die beste Ausnutzung der Produktionsfaktoren gewährleistet.

Wenn die produktions-technischen Beziehungen recht unkritisch dahingehend charakterisiert werden, daß "im allgemeinen ... die Spezialisierung der Zuliefererbetriebe eine Angleichung der Produktionsweise der Klein- und Mittelbetriebe an die großbetriebliche Massenproduktion erzwingt"²⁾, so trifft dies sicher zu, doch birgt diese (erzwungene) Angleichung auch anderes als gegebenenfalls größere Wirtschaftlichkeit und qualitative Leistungssteigerung.

1) Roeper, Hans, Dezentralisierte Produktion, a. a. O., S. 24

2) Aengenendt-Papesch, Renate, a. a. O., S. 55

Anders als bei den bisher untersuchten konstruktionsgebundenen Zulieferer-Betrieben (und auch denjenigen, deren Erzeugnisse einen allgemeineren Verwendungszweck haben) liegen die Verhältnisse bei den Unterlieferern.

Wiederum ausgehend von der begrifflichen Abgrenzung dieses Lieferertyps, kann festgestellt werden, daß der Unterlieferer temporär oder auf Dauer produktionsmäßig mit dem Endfertiger konkurriert. Dieses Konkurrenzverhältnis resultiert aus der Tatsache, daß der Unterlieferer-Betrieb meistens oder anfänglich nur in Zeiten hochgetriebener Liefermengen Teilstücke oder -aggregate herstellt, die vom Endfertiger selbst nicht in der benötigten Anzahl hergestellt werden können. Mit anderen Worten, der Unterlieferer braucht bis zur Auftragserteilung an ihn nicht notwendigerweise die gleichen oder ähnliche Einzelteile hergestellt zu haben, besitzt aber den für deren Fertigung notwendigen Grundstock an Maschinen.

Von besonderer Bedeutung für die produktionstechnischen Beziehungen ist dabei, daß der Unterlieferer nicht wie der Zulieferer selbständig entwickelte Erzeugnisse herstellt, sondern vom Auftraggeber konstruierte Teilstücke. Ähnlich dem spezialisierten Zulieferer stellt auch der hier beschriebene Klein- oder Mittelbetrieb seine Erzeugung auf das Fertigungsprogramm des großbetrieblichen Abnehmers ein.

Bei einer Abart der Unterlieferung - in der deutschen Kriegswirtschaft als "Unterlieferung" schlechthin bezeichnet¹⁾ - können ganz ähnliche produktions-technische Beziehungen festgestellt werden. Es handelt sich hierbei um die in der Industrie weit verbreitete Weitergabe bestimmter Arbeiten (Drehen, Fräsen, Schneiden usw.) an kleinere Betriebe. Die Einrichtung dieser "verlängerten Werkbank"

1) Vergl. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
(Institut für Konjunkturforschung), a. a. O., S. 62

geschieht in der Weise, daß die Tätigkeit der herangezogenen Hilfsbetriebe sich ständig in enger Bindung mit dem "Mutterbetrieb" vollzieht und am Material dieses Endfertigers durchgeführt wird. Läßt der Auftraggeber das zu verarbeitende Material zum Beispiel bei einer Gießerei anliefern, dazu auch die Modelle usw. und bleibt er Eigentümer von allem, so daß er die Gießerei jederzeit wechseln kann, so handelt es sich um reine Lohnarbeit des unterliefererartigen Betriebes.

Der Abschluß eines Lohnarbeitsvertrages mit einem solchen Unterlieferer-Betrieb engt für diesen den Markt oft nicht nur ein, sondern bestimmt ihn auch dahingehend, daß keine Trennung von Absatz- und Beschaffungsmarkt erfolgt.

Die den Zulieferern oft nahegelegte (verstärkte) Spezialisierung wird meistens auch den Unterlieferer-Betrieben empfohlen, denn im allgemeinen wird sehr nachdrücklich von kleinen und mittleren Betrieben, die sich als Teilehersteller einschalten und behaupten wollen, eine stärkere Spezialisierung gefordert¹⁾. Bei den Unterlieferern allerdings ist die Notwendigkeit zur Spezialisierung nicht so augenscheinlich wie bei den Zulieferern. Wie kaufmännische und technische Betriebsleiter derartiger Klein- und Mittelbetriebe übereinstimmend erklärten, "sind die Chancen, genügend Aufträge zu erhalten, weitaus größer, wenn die unterschiedlichsten Arbeiten ausgeführt werden können". Dieser "Hang zur Vielseitigkeit" ist für bestimmte Unterlieferer auch durchaus vertretbar, zum Beispiel bei Betrieben, die auf Einzelfertigungen eingestellt sind und jeweils nur wenige Spezialstücke anhand der vom Auftraggeber angegebenen Daten, wie Maße, Gewichte, elektrische oder akustische Werte usw., herstellen. Klein- und Mittelbetriebe aber, die Unterlieferer-Aufträge für

1) Vergl. Schleussner, Carl A., a. a. O., S. 42; vergl. auch Rost, Herbert, Wozu noch Mittelbetriebe ?, Stuttgart und Berlin 1943, S. 59

Serienfertigung übernehmen, sollten versuchen, durch "Originalität der Erzeugung" ihre Leistungsfähigkeit qualitativ zu steigern und eine wirtschaftlichere Produktion zu erzielen, wie dies die Zulieferer vielfach durch "Originalität der Erzeugnisse" anstreben. Daß diese Ratschläge für Zu- und Unterlieferer nicht bedenkenlos akzeptiert und in die Tat umgesetzt werden können und sollen, ist offensichtlich, wird aber an anderer Stelle noch näher untersucht werden müssen.

Die produktions-technischen Beziehungen des großbetrieblichen Auftraggebers zu "seinen" Zu- oder Unterlieferern werden - wie bereits mehrfach erwähnt - weitgehend von der geforderten oder erreichten Qualität der Einbauteile oder Werkstücke bestimmt. Es ist eine Tatsache, daß die meisten Verhandlungen zwischen Auftraggeber und Lieferer nicht von Kaufleuten, sondern von Ingenieuren, Physikern, Chemikern oder Technikern geführt werden und die kaufmännische Abteilung des Unterlieferer-Betriebes bis zum Eingang des technisch ausgehandelten Auftrags nur eine relativ untergeordnete Stellung einnimmt. Es ist dies eine Gepflogenheit, die bei der Vorkalkulation des Unterlieferers (nach Eingang des Auftrages) häufig eine Enttäuschung bringt. Abgesehen davon kommt es bei der Ausführung des Auftrages oft zu einer Art technischer Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Unterlieferer, die vielfach gleichzeitig oder allein eine Überwachung des Lieferbetriebes darstellt oder als solche angesehen wird¹⁾. Dies trifft des öfteren auch bei Zulieferer-Betrieben zu, und es ist in dieser Beziehung schwierig, eine strenge Trennung zwischen der (definitiv) völlig selbständigen Entwicklung und Fertigung von Teilstücken oder Einbauelementen und der Herstellung von (Unterlieferer-)

1) Vergl. Salles, A., Schlegel J., a. a. O., S. 31: "Les contrôleurs ont bien souvent une propension à la sévérité vis-à-vis des sous-traitants qu'ils considèrent a priori comme incompetents. Il en résulte de fréquents conflits inter-entreprises".

Werkstücken nach Angaben des Endfertigers vorzunehmen.

Fabrikationskontrollen, d. h. Qualitätsprüfungen werden einmal beim Unterlieferer oder Zulieferer selbst (in eigenem Interesse) durchgeführt und zum anderen beim Abnehmer. Eine systematische Überwachung aller qualitätsbeeinflussenden Faktoren im Produktionsprozeß wird im allgemeinen unternommen, um Ausschuß und Nacharbeit zu vermindern und um den Ruf des Betriebes beim Auftragerteiler zu festigen. Um innerhalb der vom Auftraggeber festgelegten Toleranzgrenzen zu bleiben, werden zum Beispiel in einem Zulieferer-Betrieb der elektro-technischen Industrie alle hochwertigen hergestellten oder bearbeiteten Stücke an den Prüfständen auf ihre elektrischen und/oder akustischen Werte untersucht, bevor sie an den Endverarbeiter abgeschickt werden. Allerdings werden nicht bei allen klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferern exakte Prüfungen vorgenommen. Eine 1960 in Frankreich durchgeführte Untersuchung¹⁾ von 2624 Betrieben ergab bei Unternehmen mit bestimmten Beschäftigungszahlen folgende Ergebnisse:

Beschäftigte Arbeitskräfte in den Betrieben	%-Satz der Betriebe, in denen selbständige Kontrollen durchgeführt werden
0 bis 10	10,9 %
10 bis 25	39,0 %
25 bis 50	51,7 %
50 bis 75	68,3 %
75 bis 100	68,2 %
100 bis 250	78,9 %
250 bis 500	86,2 %
500 bis 750	88,0 %
750 bis 1000	94,8 %
1000 bis 2000	97,2 %
über 2000	100,0 %

1) Ingénieur militaire general Lavirotte, Grandeurs et servitude de l'industrie automobile, zitiert nach Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 32

In diesem Zusammenhang muß auch darauf hingewiesen werden, daß unterschiedliche Arten der Qualitätskontrolle bei Zu- oder Unterlieferer-Betrieben angewandt werden, da die Güte von Industriegütern sowohl durch eine Hundert-Prozent-Kontrolle überwacht werden kann als auch durch die Kontrolle von Prüflösen oder durch eine laufende Kontrolle während der Herstellung, und jede dieser Kontrollarten bestimmte Vor- und Nachteile aufweist. In der Produktion von Massenfabrikaten wird eine Hundert-Prozent-Kontrolle nur selten angewandt, denn sie ist äußerst kostspielig, zeitraubend und stört den Arbeitsablauf. Außerdem ist sie teilweise auch gänzlich unmöglich, da das Prüfungsobjekt unter Umständen bei der Kontrolle zerstört wird. "Hundert-Prozent-Kontrolle ist dort unerlässlich, wo es um lebenswichtige Teile geht, die gewissermaßen das Herz einer größeren Montageeinheit darstellen, oder wo ein Herstellprozeß über einen längeren Zeitraum einen hohen Prozentsatz an fehlerhaften Erzeugnissen liefert".¹⁾

Bei der Serienfabrikation austauschbarer Einzelteile wird versucht, Bauelemente herzustellen, die bei der Montage in beliebiger Reihenfolge verwendet werden können. Die Fabrikationsüberwachung erfolgt bei diesen Stücken durch das Stichprobenverfahren, das seine Entstehung den hohen Kosten der Hundert-Prozent-Kontrolle verdankt. Bei dieser Kontrolle von Prüflösen begnügt sich der Prüfer mit einer vergleichsweise kleinen Zahl von Stichproben (in der elektrotechnischen Industrie zum Beispiel 10 % der jeweiligen Serie), um die Qualität des ganzen Postens zu beurteilen. Auch diese Prüfmethode hat ihre Grenzen, da eine Stichprobe nicht immer ein wahres Bild des Prüflösen gibt, dem sie entnommen wurde.

Die laufende Kontrolle während der Herstellung "wird von einem Prüfer ausgeübt, der in seinem jeweiligen Arbeits-

1) Enrick, Norbert L., Qualitätskontrolle im Industriebetrieb, München 1961, S. 15 - 16

bereich die Produktionsmittel, die Arbeitsverfahren und auch die Qualität einzelner Stücke überwacht, angefangen vom Rohmaterial bis zum Fertigerzeugnis¹⁾. Fehler sollen dabei an Ort und Stelle aufgedeckt werden, um sie ohne Zeitverlust abzustellen. Jedoch ist auch die Herstellungskontrolle in ihrer Wirksamkeit beschränkt, da man nicht zu jeder Zeit und an jede Maschine einen Prüfer stellen kann.

Da - wie hier dargelegt wurde - jede der Kontrollmethoden in ihrer Wirksamkeit nicht vollkommen ist, empfiehlt sich oft der Modus, daß einmal die Kontrollmethoden und zum anderen die Kontrollhäufigkeit präzise im Auftrag des abnehmenden Großbetriebes für die kleinen und mittleren Zu- oder Unterlieferer-Betriebe festgelegt werden. Falls außerdem die Entsendung eines Technikers zum Unterlieferer zwecks Kontrolle der Qualität vorgesehen ist, sollte diese Art der Intervention durch den Kontrolleur zwischen den Kontrahenten genau abgesprochen und abgegrenzt werden. Allerdings gewährleistet auch diese Absprache nicht in jedem Falle, daß zwischenbetriebliche Konflikte und Spannungen vermieden werden, da dieser als einseitig interessegebundener "Eingriff" des Auftraggebers bei Unterlieferern nicht gern gesehen wird. Hier bietet sich die Möglichkeit, eine "Super-Kontrolle" einzuführen, d. h. bei Mißtrauen zwischen auftragerteilendem Großbetrieb und unterlieferndem Klein- oder Mittelbetrieb die Dienste außenstehender Spezialisten oder unabhängiger Labors in Anspruch zu nehmen²⁾. Schließlich können Qualitätskontrollen bei Unterlieferer-Betrieben periodisch auch noch

1) Enrick, Norbert L., a. a. Ö., S. 16 - 17; vergl. auch Koepke, Charles A., Plant Production Control, Second Edition, New York, London 1949, S. 259 - 289

2) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. Ö., S. 33;
"Lorsque les questions de contrôle donnent lieu à des conflits entre les entreprises on peut recourir à des maisons spécialisées (contrôle Veritas). On peut également rechercher une plus grande garantie par un supercontrôle effectué par des laboratoires indépendants"

durch einen Prüfdienst, ähnlich oder gleich dem "Betriebsbegehungsdienst" durchgeführt werden. Genügen dabei die von Zeit zu Zeit untersuchten Erzeugnisse den Anforderungen dieses Prüfdienstes, so kann eine Art Gütezeichen verliehen werden, welches dem Abnehmer eine gewisse Gewähr gibt, qualitativ hochwertige Teilstücke zu erhalten.

Bisher wurde der produktions-technische Aspekt der Qualitätskontrolle lediglich in Bezug auf den liefernden Betrieb dargelegt; zu dem Gesamtkomplex dieser Überwachung gehört aber auch die Prüfung der vom Zu- und Unterlieferer bezogenen Produkte durch den Auftraggeber. Die Einhaltung von Qualitätsstandards, die sich der Lieferer selbst setzt, die zusammen ausgehandelt oder überbetrieblich vereinbart sind (DIN-Gütenormen), wird beim auftragerteilenden Betrieb großenteils - wie verschiedene Techniker erklärten - erst nach der Endmontage überprüft. Stellt sich dann heraus, daß vereinbarte Toleranzgrenzen überschritten oder Minimalwerte nicht erreicht worden sind, so treten im Rahmen der bereits dargelegten Einkaufsbedingungen¹⁾ Gewährleistungspflichten, d. h. Nachbesserung, Ersatzlieferung usw. in Kraft.

Ein Volkswagen besteht aus rund 5000 Einzelteilen, von denen die meisten nicht Erzeugnisse des Volkswagenwerkes sind. Sie stammen von Firmen, die verschiedenen Fabrikationszweigen angehören: von der Stahlindustrie bis zu den Glasherstellern, von der Elektrotechnik bis zur Kunststoffindustrie. Die Zahl dieser so heterogenen Zu- und Unterlieferer ist natürlich kleiner als die der Betriebsteile, doch sehr beachtlich, wenn man bedenkt, daß allein in der Automobilbranche mit grob 300 Stammzulieferern gerechnet wird²⁾, die alle durch das Enderzeugnis verbunden

1) Vergl. oben, S. 53 - 54

2) Vergl. Jeske, Jürgen J., Die stummen Diener der Automobilindustrie, Frankfurter Zeitung, Blick durch die Wirtschaft, Jahrgang 7, Nr. 40 (1964), S. 3

sind. Wenn daher ein Endfertigungsbetrieb zu mehreren Zu- und/oder Unterliefererbetrieben gleichzeitig Beziehungen unterhält, so kann von einer "Zu- oder Unterlieferer-Organisation" gesprochen werden. Es ist dies ein Gesichtspunkt, der im folgenden näher erörtert werden muß, da die produktionstechnischen Beziehungen zwischen Endfertiger und Zulieferern oder Unterlieferer-Betrieben hier Formen annehmen, die für die Untersuchung der Probleme der kleinen und mittleren Zu- und Unterlieferer von grosser Bedeutung sind.

Die augenscheinliche Alternative für jeden Unternehmer besteht darin, entweder alle benötigten Materialien und Einzelteile selbst zu produzieren, oder aber zuzukaufen, d. h. den Markt in Anspruch zu nehmen. Die Wahl wird dabei von den Ansichten und Vorhaben des Unternehmers, den Marktbedingungen und den produktionstechnischen Erfordernissen beeinflusst.

Neben integrierter Produktion und Endfertigung mit fremdbezogenen Teilen gibt es (jedoch) für Houssiaux zwischenbetriebliche Beziehungen, die er "Quasi-Integration"¹⁾ nennt. Gemeint sind damit die Beziehungen zwischen Firmen sukzessiver Fertigungsstufen²⁾. Bedeutsam für diese als Quasi-Integration bezeichnete Zu- oder Unterlieferer-Organisation ist ihre (zeitliche) Entwicklung, da sie deutlich werden läßt, wodurch die hier angesprochenen industriellen

-
- 1) Vergl. Houssiaux, Jacques, Le concept..., a. a. O., S. 221-247; vergl. auch ders., Croissance des firmes et structures industrielles, Revue Economique, Nr. 3 (1957), S. 385 - 411; vergl. auch ders., Quelques expériences récentes de quasi-intégration, Revue Economique, Nr. 6 (1959), S. 838 - 868
 - 2) Vergl. ders., Le concept..., a. a. O., S. 222; "...une zone intermédiaire entre le marché et l'intégration. Cette zone intermédiaire, qui comprend les relations habituelles de clientèle entre des firmes situées à des stades de production successifs, constitue le domaine de la quasi-intégration."

Verhältnisse charakterisiert werden. Geht man zum Beispiel den Anfängen der Automobilindustrie nach, so stellt man fest, daß in den ersten beiden Jahrzehnten nach der Jahrhundertwende die Unternehmer fähige Zu- und Unterlieferer suchten, die ihnen Einzelteile und Teilaggregate großserienmäßig für ihre neuen Erzeugnisse zur Verfügung stellten oder aber produktions-technisch so weit fortgeschritten waren, daß sie für die Automobilherstellung bestimmte Arbeiten verrichten konnten. Die in dieser Beziehung vorhandenen Unzulänglichkeiten zwangen jedoch Unternehmer wie Ford, Renault und Citroen, ihre Produktion zu "integrieren"¹⁾, was aus technischen Gründen nicht immer leicht durchzuführen war. Die Unternehmen "erzogen" sich daher vielfach geeignete Zu- und Unterlieferer-Betriebe, und "les relations habituelles de voisinage, de famille et milieu social tenaient lieu de marché entre clients et fournisseurs"²⁾. Diese Art der zwischenbetrieblichen Beziehungen entwickelte sich weiter, ohne daß mit bestimmten Klein- und Mittelbetrieben unbedingt Dauerbindungen eingegangen wurden, und auf diese Weise entstand die zwischen "Markt" und integrierter Produktion liegende "Quasi-Integration", die sowohl Elemente direkter Integration als auch Charakteristika von Marktbeziehungen enthält. Kommt es zu regelmäßigen Lieferungen an den Auftraggeber und zu einer gewissen Beständigkeit der Auftragserteilung an bestimmte Zu- oder Unterlieferer, so liegen hiermit Merkmale integrierter Produktion vor. Bestehen außerdem noch persönliche Beziehungen zwischen Auftraggeber und Zulieferer-Betrieb, so wird es unter Umständen leichter, den Klein- oder Mittelbetrieb sich sozusagen anzugliedern und auf Produktionsmethoden und -programm, Lieferrhythmus usw. Einfluß zu nehmen. Marktelemente kön-

1) Vergl. Wolff, Jacques, Ford et Renault de leurs débuts à 1914, Revue Economique, Nr. 2 (1957), S. 307; "Un des impératifs de Ford a alors été de produire lui-même chaque fois que cette méthode se révélait plus économique que l'approvisionnement à l'extérieur".

2) Houssiaux, Jacques, Le concept..., a. a. O., S. 221

nen festgestellt werden, wenn neben dem anfänglichen Spiel von Angebot und Nachfrage, durch das meistens die Unterlieferer gefunden werden, deren juristische Selbständigkeit gewahrt bleibt und das Prinzip der finanziellen Autonomie nicht verletzt wird. "Quasi-Integration" kann somit als fortgesetzte Marktbeziehung zwischen unabhängigen Unternehmen mit unterschiedlichen Produktionsstufen bezeichnet werden¹⁾.

3. Die finanziellen Regelungen

Obwohl sich der Kapitalumschlag in Klein- und Mittelbetrieben im allgemeinen schneller als im Großbetrieb vollzieht, gelten erstere weitgehend als zweitrangige Kreditnehmer und genießen eine geringere Kreditwürdigkeit. Im wesentlichen ist dies jedoch nicht eine Frage der Kreditgewährung an sich, sondern ein Problem der Eigenkapitalbildung, deren Ausmaß den Umfang des Kreditbedarfs und der Kreditfähigkeit bestimmt²⁾. Aus Gründen der Sicherheit richtet sich die Mehrzahl der Kreditgeber nicht nur nach der Unternehmerpersönlichkeit und den Auftrags- bzw. Absatz-Erwartungen, sondern sie fordert auch reale Sicherheiten. Oft aber wird diese dingliche Absicherung überbetont, und eine einseitige Bevorzugung solcher Unternehmen, welche durch die Besonderheit ihrer Produktion eine breite Sicherungsgrundlage bieten können, ist die Folge³⁾. Kein Kreditinstitut kommt jedoch um die Forderung nach entsprechenden Eigenmitteln herum. "Auch jene Institute, die in erster Linie auf gesicherte Rentabilität der Investitionen sehen, legen doch - vielleicht in zweiter Linie - Wert auf die sachliche Sicherstellung, und gerade die kann von den (kleinen und) mittleren Un-

-
- 1) Vergl. Houssiaux, Jacques, Le concept..., a. a. O., S. 222
 - 2) Vergl. Adenauer, Paul, Mittelständische Investitionsfinanzierung in der sozialen Marktwirtschaft, Münster, 1961, S. 93
 - 3) Vergl. Köppen, Willy, Finanzierungsfragen der Mittelbetriebe, Dissertation, Freiburg 1942, S. 49

ternehmen nur begrenzt geboten werden"¹⁾). Die oft große Zurückhaltung der Kreditinstitute in Bezug auf die Ausleihung von Kapital an Klein- und Mittelbetriebe wird teils berechtigterweise der technischen Rückständigkeit mancher dieser Betriebe zugeschrieben. Wenn jedoch das Ausbleiben rechtzeitiger Erneuerung und/oder Verbesserung der maschinellen Anlagen gerügt und gleichzeitig auf die trotz persönlichen Einsatzes und hoher Verantwortungsfreudigkeit ungenügenden Erträge hingewiesen wird²⁾, so bewegt sich diese Argumentation in dem gleichen circulus vitiosus, wie er vielerorts für die Betriebe selbst gegeben ist.

Den in unserer Zeit aus den industriellen Automations-Bestrebungen resultierenden finanziellen Anforderungen können gewiß nicht alle Betriebe genügen. Sei es aus produktions-technischen Gründen, sei es aus finanziellem Unvermögen, nur ein Bruchteil der Betriebe wird schließlich vollautomatisiert werden.

Wenn nun in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen wird, daß die Chancen des Klein- und Mittelbetriebes dort liegen, wo er als Zulieferer, Bearbeitungs- und Veredelungsbetrieb gerade wieder für den automatisierten Betrieb von Interesse wird, der als Ballast alle Fertigungen aufgeben muß, die nicht in großen Serien automatisch durchführbar sind³⁾, so mag dies durchaus zutreffen, ist aber keineswegs unproblematisch. Die den kleinen und mittleren

-
- 1) Bayer, Hans, Das mittlere personengeprägte Unternehmen als Wirtschaftsstabilisator, Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr. 1173, Köln, Opladen 1963, S. 148
 - 2) Vergl. Hellwig, Alexander, Kapital- und Kreditfragen der mittelständischen Wirtschaft, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 32. Jg. (1962), S. 178
 - 3) Vergl. Christians, Wilhelm F., Finanzierungsprobleme der mittleren Industrie- und Handelsunternehmungen, Finanzierungsprobleme und Steuerpolitik, hrsgg. v. d. Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1957, S. 61

Zu- und Unterliefererbetrieben empfohlene Spezialisierung sowie die oft notwendige generelle technische Erneuerung und Verbesserung ihrer Produktionsanlagen erfordern größtenteils zusätzliche Kapitalaufwendungen. Diese finanziellen Erfordernisse sind zwar je nach der Ausstattung des einzelnen Betriebes, der Art der Erzeugnisse, dem Produktionsverfahren und dem Grad der angestrebten Spezialisierung und der Verbesserung der Produktionsanlagen unterschiedlich hoch, aber sie sind meistens erforderlich, und die Kapitalbeschaffung erweist sich vielfach als ausschlaggebend für das Fortbestehen und die mögliche Verbesserung der Ertragslage der kleinen und mittleren Zu- und Unterlieferer.

Im Rahmen dieser Untersuchung kann verständlicherweise nicht in extenso auf die Finanzierungsprobleme der industriellen Klein- und Mittelbetriebe eingegangen werden. Jedoch ist es an dieser Stelle unbedingt erforderlich, eine Möglichkeit der Kapitalbeschaffung, die Finanzierung durch Auftraggeber, zu prüfen. Das Verhältnis zwischen auftragerteilendem Großbetrieb und unterlieferndem Klein- oder Mittelbetrieb kann so unter dem finanziellen Aspekt erfaßt werden.

Die zur Erfüllung eines Auftrages notwendigen Mittel können dem Zu- oder Unterlieferer vom Auftraggeber entweder als Sach- oder als Geldkapital zur Verfügung gestellt werden. Bei der Überlassung von Sachkapital ist die Rechtslage entweder so, daß eine leihweise Übergabe stattfindet, oder aber, daß eine Übereignung erfolgt. Ersterer Weg wird heute nur sehr selten beschritten, und das Vermieten von industriellen Ausrüstungsgütern, das "equipment-leasing" nach amerikanischem Vorbild, geschieht größtenteils durch eigens darauf spezialisierte Gesellschaften. "Die junge Branche der deutschen Leasing-Gesellschaften profitiert (dabei) in der Hauptsache von der Tatsache, daß die traditionellen Finanzierungsmethoden an Effizienz eingebüßt haben, da sie sich im wesentlichen an der Eigen-

kapitalbasis der ... Unternehmen orientieren"¹⁾. Mittlere Unternehmen haben sich hierbei als die wichtigsten Leasing-Kunden erwiesen. In dem anderen Falle geht das von dem oder durch den Auftraggeber zur Verfügung gestellte Sachkapital in das Eigentum des Zu- oder Unterlieferers über und ist von diesem zu bezahlen. Die Bezahlung erfolgt meistens in der Weise, daß der auftragerteilende Großbetrieb jede Zahlung an seinen Zu- oder Unterlieferer um einen bestimmten Betrag kürzt, d. h. die Anschaffungskosten werden nach und nach verrechnet.

Wie verschiedene Industriekaufleute mittlerer Unterlieferer-Betriebe erklärten, beteiligen sich Großabnehmer sehr häufig an der Finanzierung von Maschinen, deren Anschaffungskosten zum Teil sehr hoch sind. (Zum Beispiel kostet eine Ziehpresse zur Metallverformung ohne Presswerkzeug ungefähr eine Million DM.) Da aber der "Markt" laufend neue Typen verlangt (vergl. Automobile, Radioapparate usw.), ist es mit den Maschinen allein nicht getan! Neue Press-, Zieh-, Stanz- und Gußwerkzeuge werden vielfach in den mechanisch-technischen Branchen in mehr oder minder großen Zeitabständen benötigt, und im Vergleich zu der Materialbeschaffung spielt die Finanzierung der Maschinen und Werkzeuge durch den Auftraggeber eine erheblich größere Rolle.

Die Finanzierung durch den auftragerteilenden Großkunden erfolgt des öfteren auch durch die Gewährung von Barmitteletn entweder zur Anschaffung von Maschinen und Werkzeugen, aber auch zum Materialeinkauf, oder gelegentlich sogar als nicht-zweckgebundene Überlassung von Geldkapital. Im Unterschied zu der oben dargelegten Finanzierungsmethode handelt es sich in diesem Falle um weniger "kostspielige" Objekte, und - wie von einem Industriekaufmann erwähnt wurde - ist die Kreditwürdigkeitsprüfung durch den

1) Kübler, Gerd, Der Markt wird breiter, Der Volkswirt, 17. Jahrgang (1963), S. 2220

Geldgeber gelegentlich für den kleinen oder mittleren Zu- oder Unterlieferer-Betrieb nicht so streng, wie bei der Zur-Verfügungstellung von Sachkapital.

Ähnlich der Bezahlung des Sachkapitals verhält es sich mit der Rückzahlung der den Zu- oder Unterlieferern gewährten Barmittel. Auch hier wird meistens schon im Vertrag ein monatlicher Tilgungsbetrag vereinbart, um den die Rechnungen des Unterlieferers gekürzt werden. Seltener scheint in diesem Zusammenhang die Gewährung von Darlehen durch den Auftraggeber zu sein, bei denen nur der Fälligkeitstermin, nicht aber eine ratenweise Rückzahlung festgesetzt wird. Diese Art der Finanzierung bedeutet für den Darlehensnehmer, daß er am Fälligkeitstage die Gesamtsumme aufbringen muß, eine Tatsache, vor die sich mancher Klein- oder Mittelbetrieb oft überraschend gestellt sieht, besonders dann, wenn sein Rechnungswesen nur mangelhaft ausgestaltet ist.

Die zwischenbetrieblichen Beziehungen finanzieller Art kommen vielfach außer durch die bereits erwähnten Finanzierungspraktiken auch durch Vorschußleistungen des Auftraggebers, durch Bürgschaftsleistungen oder durch Anleihegarantien ("cautionnement" oder "garantie d'emprunt"¹⁾) zustande.

Die Praxis finanzieller Vorschüsse kennt unterschiedliche Regelungen, denn je nach dem herzustellenden Gut, d. h. seiner Größe oder aber besonders seinem Wert, je nach den produktions-technischen und/oder materialmäßigen Erfordernissen, den Qualitäten und Quantitäten und anderen Kriterien sind die im voraus geleisteten Zahlungen verschieden hoch. Gelegentlich werden zum Beispiel die Anzahlungen zwischen Auftraggeber und Unterlieferer so vereinbart, daß:

1) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 38

- 10 % des Preises nach Empfang der Auftragsannahme gezahlt werden,
- 10 % nach Aufstellung des Bedarfsplanes für die hauptsächlichlichen Materialien zu zahlen sind und
- 10 % nach Fertigstellung der wichtigsten Einzelteile oder Teilaggregate¹⁾.

Dieser "schwer zu kontrollierende unorganisierte Markt der stillen und offenen Beteiligungen, Darlehen und privaten Hypotheken ... und das besonders schwer zu überschauende ... Gebiet der Anzahlungskredite mit meist hohen Zinsbedingungen" sind Beispiele dafür, "daß die Industrie sich gegenseitig Kredithilfe gewährt"²⁾. Andererseits aber scheinen diese Art Vorschüsse nicht allgemein üblich zu sein, denn die Zu- und Unterlieferer klagen vielfach darüber, daß sie sich um Bankkredite bemühen müssen, da die Zahlung durch den Auftraggeber erst einen Monat nach (Zu- oder Unter-)Lieferung erfolgt. Gelegentlich versuchen sie daher auch, den auftragerteilenden Großbetrieb unter Androhung der Liefereinstellung dazu zu bewegen, ein Drittel des Preises innerhalb der ersten drei Monate nach Erteilung des Auftrages zu zahlen³⁾.

Erhalten klein- und mittelbetriebliche Zu- oder Unterlieferer auf Grund ihrer Aufträge (von einem Großbetrieb) Kredite, so kommt es nicht selten vor, daß sie diese Gelder ohne Rücksicht auf die unsichere Art eines derartigen Kredites für Investitionen verwenden. Dadurch wird ihre Finanzstruktur in starkem Maße von der Kontinuität und Stabilität der Aufträge oder der Auftragsgröße abhängig.

-
- 1) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 38
 - 2) Lohmann, Martin, Kapitalbildung und Kapitalverwendung, in: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Neue Folge, Band 5, Berlin 1953, S. 171
 - 3) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., ebenda; "(Les Sous-traitants)... essaient ... parfois de s'imposer face à la grande firme en réclamant un tiers à la commande, payable dans les trois mois, sous peine de suspendre leurs fournitures".

Jede Verzögerung oder Verringerung der Bestellungen kann sich so auswirken, daß der betreffende Betrieb unter Umständen seinen Verpflichtungen nicht mehr nachkommen kann.

Eine Vorfinanzierung oder Vorauszahlungsfinanzierung ist unter zwei Gesichtspunkten nicht unproblematisch. Wie mehrere Industriekaufleute übereinstimmend erklärten, sind die Zinssätze für derartige Anzahlungskredite meistens sehr hoch, eine Tatsache, die das zwischenbetriebliche Verhältnis nicht gerade positiv beeinflusst. Hinzu kommt, daß im Falle der Finanzierung von Maschinen und Werkzeugen durch den auftragerteilenden Betrieb dessen Eigentumsrechte daran sich so auswirken, daß der Zu- oder Unterlieferer diese Produktionsmittel nicht für andere Auftraggeber einsetzen kann.

Die finanziellen Regelungen zwischen Auftraggeber und Beauftragtem erstrecken sich in Einzelfällen auch auf Bürgschaftsleistungen oder Anleihegarantien, die durch die Geschäftsleitung des Abnehmerbetriebes gegeben werden. Allerdings handelt es sich hierbei um weniger häufige Randerscheinungen der Kreditwürdigkeit von kleinen und mittleren Zu- oder Unterliefererbetrieben.

Die finanziellen Bindungen zwischen den beiden Kontrahenten entstehen des öfteren auch durch Regelungen, die es dem Zu- oder Unterlieferer ermöglichen, an Preisnachlässen teilzuhaben, die dem Großbetrieb von Rohstofflieferanten gewährt werden. Es ist zum Beispiel gebräuchlich, daß Großbetriebe bei Stahlwerken, bei denen sie Großkunden sind, das von den Unterlieferern benötigte Blech bestellen und an diese liefern lassen. Obgleich durch diese Regelung eine besondere Buchführung hinsichtlich des gelieferten Rohmaterials und der vom Unterlieferer hergestellten Einzelteile oder Teilaggregate erforderlich wird, machen die auf diese Weise erzielten Preisvergünstigungen die erhöhten verwaltungstechnischen Schwierigkeiten und Kosten wett.

Gliederung der 53 (besuchten) Unternehmungen der
Klein- und Mittelindustrie nach Rechtsformen

Rechtsform	Anzahl der Unternehmungen
Einzelfirma	18
Offene Handelsgesellschaft	13
davon: 1-Mann-OHG	1
1-Familien-OHG	8
Mehr-Familien-OHG	4
Kommanditgesellschaft	16
davon: 1-Familien-KG	10
Mehr-Familien-KG	5
unbekannt	1
Gesellschaft mit beschränk- ter Haftung	6
davon: 1-Familien-GmbH	5
Mehr-Familien-GmbH	1
Insgesamt	53

Es wäre jedoch unrichtig, aus diesen Aufstellungen den Schluß zu ziehen, daß für den Klein- und mittelbetrieblichen Zu- oder Unterlieferer fast ausschließlich die Personalunternehmung in Frage kommt. Für den Klein- und Mittelbetrieb kann unter Umständen die Kapitalgesellschaft eine durch die Verhältnisse gegebene Notwendigkeit bedeuten¹⁾, und etwas einschränkend kann festgestellt werden, daß "zu dem Kreis der personenbezogenen Unternehmen ... nicht nur die Einzelunternehmungen und die Personalgesellschaften (gehören), sondern ebenso die personenbezogenen Gesellschaften mit beschränkter Haftung und die personenbezogenen Aktiengesellschaften"²⁾.

1) Vergl. Schleussner, Carl A., Der Mittelbetrieb, a. a. O., S. 49

2) O. V., Die ASU zur Reform der Gewinnsteuer, Die Aussprache, 12. Jahrgang (1962), S. 276

Die tabellarische Übersicht des Instituts für Mittelsstandsforschung läßt jedoch den Schluß zu, daß bei den hier aufgeführten Rechtsformen nur in den seltensten Fällen Kapitalbeteiligungen der großbetrieblichen Auftraggeber stattfinden werden, daß vielmehr die Personenbezogenheit - falls diese gewährleistet ist - derartige Beteiligungen ausschließt. Die finanziellen Regelungen zwischen Auftraggeber und Lieferer erstrecken sich daher in diesen Fällen auf die bereits dargelegten Finanzierungen von Materialien, Werkzeugen und Maschinen oder aber auf Maßnahmen, durch die das Kredit- oder Markt-Ansehen des Zu- oder Unterlieferers gestützt wird.

Ist dagegen eine eindeutige Personenbezogenheit nicht gegeben und bestehen Mittelbetriebe in Form von Kapitalgesellschaften, so sieht zwar die damit verbundene "Anonymität ... meist so aus, daß die Gesellschaften zum größten Teil den Namen derer tragen, die für sie verantwortlich zeichnen"¹⁾, doch entsteht bei kapitalmäßiger Beteiligung des Auftraggebers am Lieferbetrieb ein Verhältnis, das für letzteren zumindest die gleichen Gefahren birgt wie die vorher erwähnten Finanzierungshilfen.

Welche Erwägungen großbetriebliche Auftraggeber im einzelnen dazu veranlassen, zum einen benötigte Einzelstücke oder Teilaggregate zu kaufen statt selbst zu fertigen und zum anderen, eben diese Teile von Zu- oder Unterlieferern zu erwerben, an deren Kapital sie mehr oder minder beteiligt sind, ist schwer zu erfassen. Neben gelegentlich auf diese Weise versuchten Steuermanipulationen handelt es sich bei derartigen Regelungen im allgemeinen um eine verstärkte Absicherungsmaßnahme der großbetrieblichen Endfertiger. Außer den Vorteilen, welche sich den auftrager-teilenden Großbetrieben durch diese zwischenbetriebliche Arbeitsteilung bieten, gelingt es ihnen auf diese Weise,

1) Schleussner, Carl A., Der Mittelbetrieb, a. a. O., S. 49

den klein- oder mittelbetrieblichen Zu- oder Unterlieferer praktisch "unter Kontrolle" zu haben und ihn sich gegebenenfalls leichter "einverleiben" zu können¹⁾.

II. Hauptteil:

Probleme der kleinen und mittleren

Zu- und Unterliefererbetriebe

A. Außerbetrieblich bedingte Probleme

1. Steuerpolitische Probleme

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Grundlagen für die Untersuchung der Probleme der kleinen und mittleren Zu- und Unterliefererbetriebe erarbeitet wurden, kann nunmehr die eigentliche Analyse der Probleme vorgenommen werden. Es wird dabei methodisch so vorgegangen, daß zunächst die außerbetrieblich bedingten Schwierigkeiten untersucht werden. Hierunter werden jene Probleme verstanden, die darauf beruhen, daß die kleinen und mittleren Betriebe "durch wirtschaftspolitische Maßnahmen (insbesondere finanzpolitischer und wirtschaftsrechtlicher Art) ungünstiger als andere Unternehmen gestellt, dadurch in ihrer Stellung in der Wirtschaft beeinträchtigt und an der Erfüllung ihrer spezifischen Funktionen behindert werden"²⁾.

-
- 1) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 38; "...participation au capital. Dans ce cas il (le donneur d'ordre) se crée des liens de tutelle plus solides, qui peuvent même conduire à l'intégration du sous-traitant".
 - 2) Bayer, Hans, Das mittlere personengeprägte Unternehmen ..., a. a. O., S. 97

Auf dem finanzpölitischen Gebiete der Besteuerung erwachsen klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferern besonders durch die Allphasen-Brutto-Umsatzsteuer Probleme, die in der Schlechterstellung der Unternehmen zum Ausdruck kommen, die nur eine Produktionsstufe oder nur wenige Stufen umfassen. Diese Umsatzsteuer "belastet ein Gut auf seinem Wege von der Urerzeugung bis zur Konsumreife ohne Rücksicht auf den Wertschöpfungsbeitrag der einzelnen Unternehmung bei jedem "Händewechsel" (von Ausnahmen abgesehen) mit dem allgemeinen Steuersatz von 4 v. H."¹⁾. Das Entstehen der Steuerschuld ist somit an den formal-rechtlichen Übergang des Gutes von einer Unternehmung an eine andere geknüpft, und es handelt sich nicht um die Besteuerung einzelner Phasen des Produktionsablaufs nach technischen oder gar wirtschaftlichen Gesichtspunkten, sondern um eine Belastung, die willkürlich abhängig ist von der Zahl der Unternehmungen, die an der Herstellung eines Produktes beteiligt waren. Die Belastung eines Gutes vermindert sich mithin umso stärker, je mehr Produktionsstufen in einer Unternehmung zusammengeschlossen sind²⁾. Zwar macht die kapitalintensive Fertigungstechnik in bestimmten Produktionszweigen die großbetriebliche Herstellung erforderlich, doch ändert dies nichts an der Tatsache, daß die Überlegenheit der Gesellschaftswirtschaft in der durch die Arbeitsteilung ermöglichten Spezialisierung liegt. Damit ist jedoch nicht nur die innerbetriebliche, sondern besonders auch die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung angesprochen. "Man kann die deutsche Umsatzsteuer deshalb auch als eine die Rationalisierung durch Spezialisierung bestrafende Form der Besteuerung kennzeichnen"³⁾. Diese Bestrafung

1) Pohmer, Dieter, Die Konzentrationsbegünstigung durch die Unternehmensbesteuerung, in: Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration, Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 10, Berlin 1959, S. 221

2) Vergl. ebenda

3) Ders., Die deutsche Umsatzsteuer als "allgemeine Verbrauchssteuer", Die Aussprache, 9. Jahrgang (1959), S. 344

durch Benachteiligung der sich auf selbständige Unterlieferer stützenden (Montage-)Unternehmen resultiert daraus, daß die Allphasen-Brutto-Umsatzsteuer nur die Umsatzakte zwischen selbständigen Unternehmen erfaßt, nicht aber die Lieferungen und Leistungen zwischen den einzelnen Produktionsstufen eines mehrstufigen Unternehmenskomplexes. Die (Wieder-)Anerkennung der Organtheorie¹⁾ führte im Hinblick auf die Umsatzsteuer in vielen Fällen zu einer relativ schwereren Belastung der dezentralisierten Unternehmen, denn den Organverhältnissen kommt bei der gegenwärtigen Rechtslage umsatzsteuerbefreiende Wirkung zu. Umsatzsteuerrechtlich liegt eine Organschaft dann vor, wenn Rechtspersonen finanziell, wirtschaftlich und organisatorisch im Eingliederungsverhältnis stehen und dabei die einen dem Willen der anderen (natürlichen oder juristischen Person) so stark untergeordnet sind, daß sie geradezu "keinen eigenen Willen haben" (§ 2, Abs. 2, Ziffer 2 UStG)²⁾.

Dieser Tatbestand ist nicht gegeben, wenn nicht mehr als 75 % der Anteile oder der Stimmrechte der führenden Unternehmung gehören (11. Gesetz zur Änderung UStG, 16. August 1961, BGBl. I, 1330). Die sogenannten Innenlieferungen sind danach umsatzsteuerfrei, das heißt, "je mehr Produktions-... stufen ... in einem Unternehmen vertikal kombiniert sind, umso weniger juristische Verkehrsakte entstehen bis zum Verkauf der Ware und umso weniger oft ist...

-
- 1) Die Organschaft wurde am 1. 4. 1958 in der Bundesrepublik wieder eingeführt, nachdem das Organverhältnis mit Wirkung vom 1. 1. 1946 gemäß Artikel II des Kontrollratsgesetzes Nr. 15 vom 11. Februar 1946 aufgehoben worden war: "Alle zwischen einer Muttergesellschaft und ihren Tochtergesellschaften, oder zwischen mehreren Tochtergesellschaften derselben Muttergesellschaft getätigten Transaktionen unterliegen der Umsatzsteuerpflicht in allen Fällen, in denen sie umsatzsteuerpflichtig wären, wenn es sich um unabhängige Unternehmen gehandelt hätte".
 - 2) Vergl. Bühler, Ottmar, Steuerrecht, Band 2, Einzelsteuerrecht, Wiesbaden 1958, S. 293

die Umsatzsteuer zu entrichten".¹⁾ Dabei wird die vertikale Unternehmungskonzentration umso reizvoller sein, je höher der Umsatzsteuersatz ist.

Wie stark sich diese fiskalische Prämiierung der Zusammenfassung von Produktionskapazitäten auswirkt, wird aus folgender Gegenüberstellung ersichtlich. Das mehrstufige Unternehmen B benötigt für die Herstellung eines bestimmten Produktes lediglich Roh- und Hilfsstoffe für insgesamt DM 100 000.--, da hier fast ausschließlich Eigenfertigung betrieben wird. Der Wert der aus diesen Materialien hergestellten Erzeugnisse beträgt DM 500 000.--. Dem allgemeinen Steuersatz von 4 v. H. unterliegt somit in diesem Beispiel ein Gesamtbetrag von DM 600 000.-- (Eigenfertigung plus Vorlieferung). Das in erster Linie als Montagebetrieb organisierte Unternehmen A stellt das gleiche Produkt wie B her, bezieht also die Mehrzahl aller hierfür erforderlichen Einzelteile und Teilaggregate von Zuliefererbetrieben. Auch in diesem Falle haben die fertiggestellten Erzeugnisse einen Absatzwert von DM 500 000.--. Die Zulieferer-Firmen 2 und 3 arbeiten jeweils selbst noch mit Zulieferer-Betrieben zusammen, das heißt, sie haben wiederum Unteraufträge vergeben; letzterer Betrieb außerdem noch an die Firmen aa und bb. Für die Produktion der Unternehmen A und B ergibt sich bei der heutigen Umsatzsteuerbelastung von 4 v. H. folgendes Bild:

1) Röchling, Hermann, Die Organtheorie im System der kumulativen Umsatzsteuer, Berlin 1957, S. 96

	Unternehmen A		Unternehmen B	
	Fremdbezug		mehrstufige Eigenfertigung	
	Steuer- pflichtiger Umsatzakt	Umsatz- steuer	Steuer- pflichtiger Umsatzakt	Umsatz- steuer
Roh- und Hilfsstoff- bezug	100 000	4 000	100 000	4 000
Bezug von Einzeltei- len etc. von:				
Firma 1	200 000	8 000	entfällt	entfällt
Firma 2	50 000	2 000		
Firma a	25 000	1 000		
Firma b	10 000	400		
Firma 3	150 000	6 000		
Firma a	10 000	400		
Firma b	40 000	1 600		
Firma aa	30 000	1 200		
Firma bb	30 000	1 200		
Absatzwert der Endpro- dukte	500 000	20 000	500 000	20 000
Umsatzsteuerbelastung insgesamt		45 800		24 000
=====				

Bei mehrstufiger Eigenfertigung ergibt sich hier eine Umsatzsteuerbelastung der Endprodukte von 2,4 % gegenüber rund 4,6 % bei Überwiegendem Fremdbezug von Einzelteilen, Teilaggregaten usw., mithin eine eindeutige Schlechterstellung der dezentralisierten Produktionsweise.

Obwohl diese steuerliche Schlechterstellung bisher nur als indirekte Benachteiligung der kleinen und mittleren Zuliefererbetriebe angesehen werden kann, ist es offensichtlich, daß eine derartige Gestaltung der Umsatzsteuer die auftragerteilenden Betriebe reizen wird, ihre Eigenfertigungs-

kapazität auszubauen, das heißt weniger Aufträge an Zuliefererbetriebe zu vergeben.

Die Benachteiligung der kleinen und mittleren Zu- und Untertiefererbetriebe wirkt sich des weiteren auch auf die Finanzierungsmöglichkeiten dieser Unternehmen aus¹⁾. Falls die Umsatzsteuer überwältzt wird, entstehen für die mehrstufigen Unternehmen Umsatzsteuerrenten, die eine Ausdehnung der Selbstfinanzierung ermöglichen und eine weitere Produktionsausdehnung erleichtern. Obwohl eine solche Rente den steuerpflichtigen Gewinn erhöht und Körperschafts- und Gewerbeertragssteuer den "umsatzsteuerlichen Selbstfinanzierungseffekt" weitgehend verringern, "darf auf lange Sicht nicht übersehen werden, daß die Konzentrationswirkung jeder zusätzlichen Investition durch den sog. Lohmann-Ruchti-Effekt größer ist als der Betrag der zunächst zur Verfügung stehenden Mittel erkennen läßt"²⁾. Falls eine Überwälzung nicht möglich ist, ergibt sich hieraus eine zusätzliche Gewinnbesteuerung, von der die mehrstufigen Unternehmen weniger betroffen sind als die zumeist einstufigen Klein- und Mittelbetriebe.

Darüber hinaus führt diese Besteuerungsweise aber auch zu einer direkt negativen Wirkung auf klein- und mittelbetriebliche Zulieferer. Selbst wenn ein solcher Betrieb ebenso rationell arbeitet wie eine allenfalls zu errichtende Abteilung im Rahmen eines Großbetriebes, so ergibt sich doch das Problem, daß diese Abteilung umsatzsteuerfrei an die anderen liefern kann, während der selbständige Zulieferer die Umsatzsteuer einzukalkulieren hat. Da die Umsatzsteuer nicht eine reine Verbrauchssteuer ist, sondern zum Beispiel im Falle der Nichtüberwälzbarkeit als Produktionssteuer - ähnlich der Gewerbesteuer - wirkt, erweist sich die Umsatzsteuerfreiheit der Innenlieferungen

1) Vergl. Pohmer, Dieter, Die Konzentrationsbegünstigung..., a. a. O., S. 224

2) Ebenda, S. 225

als umso bedeutsamer. "Je schärfer der Wettbewerb für die großen Unternehmungen z. B. im Export wird, desto eher werden sie dazu veranlaßt, Abteilungen im Rahmen ihres eigenen Unternehmens zu errichten und auf Zulieferungen von außen her zu verzichten"¹⁾.

Ein weiteres Problem für die klein- und mittelbetrieblichen Zulieferer entsteht im Rahmen der Umsatzbesteuerung durch die "Verhinderung einer Zusammenarbeit der mittleren Unternehmen im Sinne der Selbsthilfe"²⁾. Die den Klein- und Mittelbetrieben empfohlene Spezialisierung macht nämlich eine solche Zusammenarbeit notwendig, um die damit verbundene oder daraus resultierende Marktabhängigkeit zu verringern. "Die Erkenntnis dringt vor, daß diese Schwierigkeit nur dadurch überwunden werden kann, daß man mit anderen Unternehmen eine Programmvereinigung durchführt und bestimmte Artikel gegenseitig austauscht"³⁾. Dieser Zukauf aber unterliegt der Umsatzsteuer, so daß die Zusammenarbeit wesentlich erschwert, wenn nicht gar unmöglich gemacht wird.

Neben der Umsatzsteuer verdient die heutige Form der progressiven Einkommensteuer besondere Beachtung im Rahmen dieser Untersuchung der Probleme der klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer auf dem Gebiete der Besteuerung. Die progressive Besteuerung des nicht entnommenen Gewinnes beeinträchtigt die Stellung und Funktionsfähigkeit dieser Unternehmen in starkem Maße, da ihnen damit die Möglichkeit zur Kapitalbildung aus den laufenden Erträgen genommen ist. Die Begünstigungen, die im Interesse einer Erleichterung der Kapitalbildung im Rahmen des § 3 der Steueränderungsverordnung vom 20. August 1941 bestanden, sind mit Wirkung vom 1. Januar 1946 aufgehoben. Damit können Einzelgewerbetreibende und Personengesellschaften

1) Bayer, Hans, Das mittlere personengeprägte Unternehmen..., a. a. O., S. 100

2) Vergl. ebenda

3) Ebenda, S. 101.

keinen Antrag mehr darauf stellen, daß 50 % des nicht entnommenen Gewinnes einkommensteuerfrei bleiben, und Gewinne sind in vollem Umfang der progressiven Besteuerung zu unterwerfen. Rein steuerrechtlich gesehen mag es sein, daß für einkommensteuerpflichtige Gewerbetreibende keine wesentlich höhere Steuerbelastung vorliegt als für Körperschaftssteuerpflichtige Kapitalgesellschaften¹⁾, doch liegt hierin nicht das entscheidende Problem. Für die klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer entsteht aus der gegenwärtigen Rechtslage die Zwangssituation, daß auf der einen Seite der Auftraggeber - sofern es sich dabei um eine Kapitalgesellschaft handelt - die Möglichkeit der Kapitalbildung hat, ja gar zur Thesaurierung genötigt wird²⁾, während andererseits der Einsatz des Gewinnes für Investitionen bei Klein- und Mittelbetrieben relativ erschwert wird. Dieser Tatbestand aber führt unweigerlich zu einer Schwächung der Stellung der Zu- und Unterlieferer - insbesondere, da diese Betriebe sehr stark auf die Gewinnfinanzierung ihrer Investitionen angewiesen sind - und zu einer Verstärkung der Konzentrationsbestrebungen des auftragerteilenden Unternehmens.

In Bezug auf die Einkommensteuer entsteht für die Klein- und Mittelbetriebe auch insofern ein Nachteil, als sich die steuerlichen Abschreibungsbestimmungen weitgehend zum Vorteil der kapitalintensiven Großbetriebe auswirken³⁾. Bei diesen Unternehmen fallen relativ mehr steuerbefreite Investitionsmittel an als bei den oft lohninten-

-
- 1) Vergl. Esser, J., Sturm, H. C. M., Die heutige Steuerbelastung der gewerblichen Wirtschaft, Ergänzungsband, Institut Finanzen und Steuern, Heft 26, Band 5, Bonn 1958, S. 3.
 - 2) Vergl. Häuser, Karl, Die steuerliche Beeinflussung der Einkommens- und Vermögenskonzentration in der Bundesrepublik, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge, Band 20, Die Konzentration in der Wirtschaft, Zweiter Band, Ursachen der Konzentration, Berlin 1960, S. 1108.
 - 3) Vergl. Aengensendts-Papesch, Renate, a. a. O., S. 85; vergl. auch Häuser, Karl, ebenda, S. 1127.

siven Zu- und Unterliefererbetrieben. Es ist dies ein Tatbestand, der sowohl zu einer direkten als auch indirekten Schlechterstellung dieser Klein- und Mittelbetriebe führt, da einmal Erweiterungs- oder Erneuerungsinvestitionen schlimmstenfalls unterbleiben müssen, bei Großbetrieben jedoch (eher) getätigt werden können, und zum anderen erneut und verstärkt das Problem der Ausdehnung der Eigenfertigung bei den Großbetrieben auftaucht. Außerdem wird auch der Neuzugang selbständiger Existenzen erschwert, weil einerseits die Möglichkeiten der Eigenkapitalbildung relativ gering sind und andererseits ein neuer Betrieb seine Steuerlast kaum durch Abschreibungen auf früher investierte Kapitalteile verringern kann¹⁾.

Auf dem Gebiet der Besteuerung entstehen klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferern auch Nachteile im Rahmen des Körperschaftssteuerrechtes. Indirekterweise werden diese Betriebe durch die teils vom Gesetzgeber, teils von der Rechtsprechung entwickelten Rechtsfiguren des "Schachtelprivilegs" und der Gewinn- und Verlustausschließungsvereinbarung (Ergebnisabführungsvertrag) schlechter gestellt. Das "Schachtelprivileg" ist für das Körperschaftssteuerrecht in § 9 KStG und § 21 KStDV normiert. Die besondere Vergünstigung bei Schachtelgesellschaften liegt darin, daß bei einer unmittelbaren Beteiligung von mindestens 25 % einer (unbeschränkt steuerpflichtigen) Kapitalgesellschaft an einer anderen die auf die Beteiligung entfallenden Gewinnanteile bei der ausschüttenden Gesellschaft steuerfrei bleiben. "Diese Regelung vermeidet eine doppelte Belastung der von den Tochtergesellschaften an die Muttergesellschaft ausgeschütteten Gewinne durch die Körperschaftssteuer"²⁾, fördert aber gleichzeitig die kapital-

-
- 1) Vergl. Schmolders, Günter, Unser Steuersystem ist mittelstandsfeindlich, Hrg. Institut für Mittelstandsfor-
 - schung, Finanzwirtschaftliche Abteilung, Köln 1959, S. 5
 - 2) Pohmer, Dieter, Beeinflussung der Konzentration durch Steuerrecht und Finanzpolitik, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Zweiter Band, Hrg. H. Arndt, Berlin 1960, S. 1081, Fußnote 75

mäßigen Verflechtungen, was sich wiederum für die Zu- und Unterliefererbetriebe insofern schädlich auswirkt, als sich dadurch das Kräfteverhältnis noch weiter zu Gunsten der großbetrieblichen Auftraggeber entwickelt. Der Verzicht auf bestimmte Teile der Eigenproduktion, das heißt die Ausgliederung von Fertigungen, wird für Konzernunternehmen des öfteren von verhältnismäßig geringem Interesse sein, insbesondere, wenn sich durch einen Ergebnisabführungsvertrag die Möglichkeit bietet, Verluste des einen Betriebes mit den Gewinnen anderer Betriebe auszugleichen. Diese Kompensationsmöglichkeit kann nicht nur zu einer Benachteiligung der selbständigen Zu- und Unterliefererbetriebe führen, sondern auch zu einer Bedrohung ihrer Existenz. Übernimmt beispielsweise ein Konzern einen nicht modern ausgerüsteten Unterliefererbetrieb, so können große Summen für Neuinvestitionen eingesetzt und Verluste in diesem nunmehr angegliederten Tochterunternehmen hingenommen werden, da diese mit Gewinnen aus anderen Betrieben des Konzerns ausgeglichen werden können. Es ist damit nicht nur ein Anreiz zur Angliederung gegeben, sondern in ähnlicher Weise gestattet diese Abmachung unter Umständen auch den Ausgleich von Verlusten aus Preisen, welche niedriger als die von selbständigen Zu- oder Unterlieferern geforderten liegen.

Ferner ist zu beachten, daß in Zeiten des Umsatzrückganges in einzelnen Branchen der Konzern seine Tochterunternehmen durchhalten kann, während er Aufträge an selbständige Zulieferer kürzen oder auch zurückziehen wird. Bei diesen besteht fast keine Möglichkeit des "Durchhaltens".

Eine weitere, unter Umständen sehr wesentliche Beeinträchtigung der klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer ergibt sich durch die Erbschaftssteuer. Auf die Gefahren dieser Steuer weist Bühler ausdrücklich hin und veranschaulicht die aus dieser Steuerbelastung resultierenden Probleme durch folgendes Beispiel: "Bei einer anfallenden Erbschaft von 500 000 DM beträgt die Steuer in

den fünf Klassen 7, 14, 21, 28, 34 % von der Substanz. Diese Beträge können aus dem Ertrag der Betriebe nicht bestritten werden. Nehmen wir an, es handele sich um einen kinderlos Verheirateten mit einem gewerblichen Betrieb, der 30 000 DM Reingewinn ergibt, so werden wir für seinen Inhaber mit 10 000 - 12 000 DM an laufenden Steuern zu rechnen haben, neben denen eine Erbschaftssteuer von 33 600 DM (Steuerbetrag in Klasse I), höchstens wenn sie auf eine ganze Reihe von Jahren verteilt wird, aus dem Unternehmen finanziert werden kann. Macht die Steuer aber 75 200 oder 100 000 DM (Klasse II und III) aus, so nötigt ihre Begleichung meistens schon zum Verkauf des Unternehmens oder zur Hereinnahme fremden Kapitals¹⁾.

2. Wettbewerbsrechtliche Probleme

Exogene Schwierigkeiten entstehen für kleine und mittlere Zu- und Unterliefererbetriebe auch durch die Bestimmungen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen. In diesem Zusammenhang spielt die Erschwerung kooperativer Selbsthilfemaßnahmen zur Lösung der Probleme, wie sie für Klein- und Mittelbetriebe aus der Gesamtentwicklung der Wirtschaft entstehen, eine besondere Rolle. "Verhältnismäßig wenige auf Dauer aussichtsreiche Möglichkeiten kooperativer Selbsthilfemaßnahmen liegen außerhalb des Kartellgesetzes"²⁾. Die Ursache hierfür ist hauptsächlich in der sehr weit gespannten Abgrenzung des Kartellbegriffes in § 1 GWB zu suchen, der besagt, daß Verträge, die Unternehmen zu einem gemeinsamen Zweck schließen, unwirksam sind, "soweit sie geeignet sind, die Erzeugung oder die Marktverhältnisse für den Verkehr mit Waren oder gewerblichen Leistungen durch Beschränkung des Wettbewerbs zu beein-

1) Bühler, Ottmar, Steuerrecht, a. a. O., S. 157

2) Bayer, Hans, Das mittlere personengeprägte Unternehmen ..., a. a. O., S. 106

flussen" ¹⁾). Dieser Grundsatzparagraph verführt leicht dazu, jede Art der vereinbarten Zusammenarbeit zwischen Unternehmen unter das vom Verbotsprinzip getragene Gesetz zu ziehen.

Allerdings führt das Gesetz auch eine Reihe von Ausnahmen auf und läßt es unter bestimmten Voraussetzungen zu, gewisse "wettbewerbsbeschränkende" Maßnahmen ²⁾ durchzuführen. Auch kann nicht behauptet werden, das Kartellgesetz sei schlechthin kooperationsfeindlich, doch erscheinen die Interpretation des Gesetzestextes durch die Gerichtsbarkeit und die Gesetzesanwendung durch die Kartellbehörde im Hinblick auf die besondere Lage der Klein- und Mittelbetriebe gelegentlich zu wenig flexibel und wirtschaftspolitisch zu dogmatisch.

Klein- und mittelbetriebliche Zu- und Unterlieferer sind durch ihre wachsende Abhängigkeit vom (großbetrieblichen) Auftraggeber und durch ihre Bedrohung durch die wirtschaftliche Gesamtentwicklung zu defensiven Maßnahmen gezwungen. Es dürfte aber auch kein Zweifel bestehen, daß diese kleinen und mittleren Unternehmen an nichts weniger denken als daran, durch ihre Zusammenarbeit den Markt zu monopolisieren; sie wollen einfach ihre wirtschaftliche Existenz wahren. Diese Selbsthilfe ist notwendig und wird den Kern aller Fortschritte darstellen müssen ³⁾, und ihre Beeinträchtigung oder gar Verhinderung bedeutet eine künstliche Benachteiligung der betreffenden Unternehmen. In diesem Sinne "hat man bei der Schaffung des Kartellgesetzes in den fünfziger Jahren - wettbewerbspolitisch gesehen - zu viel des Guten getan, als man die gemeinschaftliche

-
- 1) Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen vom 27. Juli 1957, BGBl. 1957, Teil I, Nr. 41, S. 1081
 - 2) Vergl. Rasch, Harold, Wettbewerbsbeschränkungen, Kartell- und Monopolrecht, Herne, Berlin 1960; siehe auch: Müller-Gries, Kommentar zum Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (Kartellgesetz), Frankfurt 1958, Müller-Henneberg-Schwartz, Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Köln, Berlin 1958
 - 3) Vergl. Lohmann, Martin, Zur gegenwärtigen Situation..., a. a. O., S. 40

Normung, Typung und Spezialisierung in eine Reihe mit den Konditionen-, Rabatt- und Preiskartellen stellte¹⁾.

Die Vereinbarungen über die einheitliche Anwendung von Normen und Typen sind nur im Rahmen des § 5 Abs. 1 Satz 2 in Verbindung mit § 2 Abs. 3 Satz 1 GWB (Anmeldung bei der Kartellbehörde und Nicht-Widerspruch) zulässig. "Viele Maßnahmen" auf dem Gebiete der Typenbereinigung "unterbleiben aus - vielleicht subjektiv übersteigter - Sorge vor behördlichen Eingriffen", und "so hindern die geltenden gesetzlichen Bestimmungen die Selbsthilfemaßnahmen"²⁾.

Die Bundesregierung lehnt keineswegs die Bedeutung dieser zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit ab und hat in ihrem Bericht über Änderungen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen vom 22. August 1962 vorgeschlagen, anstelle des Anmelde- und Widerspruchsverfahrens ein reines Anmeldeverfahren wie in § 6 Abs. 1 GWB einzuführen, die Gebühren erheblich zu senken und außer den entsprechenden Verträgen und Beschlüssen auch Normen- und Typenempfehlungen zuzulassen³⁾. Die Verwirklichung dieser Änderungsvorschläge würde besonders auch den klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferern zugute kommen, da gerade diese Unternehmen - wie an späterer Stelle dargelegt werden wird - durch Bereinigung der Typen und durch Abstellung der Fertigungsprogramme verschiedener Unternehmen aufeinander gegebene Spannungen abschwächen und zukünftige Schwierigkeiten verhindern müssen und können⁴⁾.

-
- 1) Kartte, Wolfgang, Die Kartellpolitik wird realistischer, Der Volkswirt, 17. Jahrgang (1963), S. 2517
 - 2) Bayer, Hans, Das mittlere personengeprägte Unternehmen..., a. a. O., S. 106
 - 3) Vergl. Deutscher Bundestag, 4. Wahlperiode, Drucksache IV/617, Bericht der Bundesregierung über Änderungen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen gemäß Bundestagsdrucksache 2886 der 3. Wahlperiode, Bonn 1962, S. 16 - 20
 - 4) Vergl. Bundesverband der deutschen Industrie, Jahresbericht 1958/59, Drucksache Nr. 51, Bergisch-Gladbach 1959, S. 148

"Während das reine Normen- und Typenkartell nur melde-, dagegen nicht genehmigungspflichtig ist, gewährt das Gesetz Rationalisierungskartellen, deren Inhalt über die bloße Anwendung von Normen oder Typen hinausgeht, eine geringere Vergünstigung"¹⁾. Auch das Bundeskartellamt steht letzteren nicht gerade wohlwollend gegenüber. Das Kartellgesetz selbst gibt keine Definition dessen, was Rationalisierung ist, sondern setzt diesen Begriff als bekannt voraus. In § 5 Abs. 2 spricht das Gesetz von der Rationalisierung wirtschaftlicher Vorgänge; es handelt sich dabei um Regelungen, die dazu dienen und geeignet sind, die Leistungsfähigkeit oder Wirtschaftlichkeit der beteiligten Unternehmen in technischer, betriebswirtschaftlicher oder organisatorischer Beziehung wesentlich zu heben und dadurch die Befriedigung des Bedarfs zu verbessern. Wirtschaftliche Vorgänge zu rationalisieren bedeutet danach, "sie im Hinblick auf die Verwirklichung des ökonomischen Prinzips zu verbessern. Werden sie in diesem Sinne verbessert, dann ist die Folge eine Hebung der Leistungsfähigkeit oder der Wirtschaftlichkeit"²⁾. Das Bundeskartellamt ist der Auffassung, daß das Gesetz in § 5 Abs. 2 Satz 1 den Begriff der Rationalisierung festlegt, indem es die daselbst aufgeführten Begriffe (Hebung der Leistungsfähigkeit oder der Wirtschaftlichkeit) als Voraussetzung der Erlaubnis auführt. "In den Fällen, in denen das Bundeskartellamt die Eignung der Kartellverträge zur wesentlichen Hebung der Leistungsfähigkeit oder Wirtschaftlichkeit der an der Regelung beteiligten Unternehmen angenommen hat, wurde die Erlaubnis regelmäßig mit der Auflage verbunden, die in Auswirkung der Kartellregelung bei den einzelnen Kartellmit-

-
- 1) Rasch, o. V., Rationalisierungsmöglichkeiten im Rahmen des neuen Kartellrechts, in: Das Kartellrecht im Spiegel der Vereinheitlichung, Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 48, Anhang, Dortmund 1961, S. 61
 - 2) Deutscher Bundestag, 3. Wahlperiode, Drucksache 2734, Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1960 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, Bonn 1961, S. 25

gliedern erzielten Rationalisierungserfolge nachzuweisen und zugleich darzulegen, welche Vorteile die Rationalisierung im Interesse der Allgemeinheit erbracht hat¹⁾.

Bayer weist in diesem Zusammenhang berechtigterweise auf die Meinung des Bundeskartellamtes hin, wonach es nur dann möglich ist, daß ein Rationalisierungskartell größere Vorteile für die Allgemeinheit im Sinne einer besseren Befriedigung des Bedarfs erzielt, wenn der Marktmechanismus (zum Beispiel bei Vorliegen staatlicher Höchstpreisvorschriften oder infolge der Unmöglichkeit einer Anpassung nach Menge und Art) seine steuernden Funktionen nicht nur oder sehr begrenzt ausüben vermag²⁾. Die Auffassung, jede Kartellierung führe zu einer Wettbewerbsbeschränkung, ist nicht zwangsläufig richtig und auch "der Nachweis, daß die Kartelle an den Fehlentwicklungen des Industrialismus die Hauptschuld tragen, (scheint) keineswegs erbracht"³⁾. Verkennt man nicht auch die Entwicklung der modernen Wirtschaft, wenn man meint, der Marktmechanismus existiere voll funktionsfähig, und alle Wirtschaftsgebilde seien einem "anonymen volkswirtschaftlichen Prozeß" unterworfen? Die oft dringend notwendige Zusammenarbeit der Klein- und Mittelbetriebe sollte in diesem Zusammenhang nicht unter dem formellen wirtschaftspolitischen Gesichtspunkt der Wettbewerbsbeschränkung gesehen werden.

Die Vorteile einer freien Kartellbildung kommen allerdings in erster Linie den stärker kartellfähigen Produktionszweigen zugute, in der Regel also den Produktionsbereichen der Grundstoffe und der homogenen Halbwaren⁴⁾. Die industriell-

1) Deutscher Bundestag, Drucksache 2734, a.a.O., S. 25

2) Vergl. Bayer, Hans, Das mittlere personengeprägte Unternehmen..., a. a. O., S. 107

3) Lohmann, Martin, Zur gegenwärtigen Situation..., a. a. O., S. 42

4) Vergl. Frickhöfer, Wolfgang, Die Verantwortlichkeit der Wirtschaftspolitik für den mittelständischen Unternehmer, in: Welche Wirtschaftspolitik kann das Vertrauen des Wählers rechtfertigen? Ludwigsburg 1958, S. 117

len Klein- und Mittelbetriebe aber gelten im allgemeinen wegen des stark differenzierten und oft wechselnden Charakters ihrer Produktion als weniger gut kartellierbar¹⁾ und auch nicht als unbedingt vertragstreu. Ein reines Abwehrkartell der Klein- und Mittelbetriebe muß gegenüber den Großbetrieben als relativ ohnmächtig angesehen werden, und wenn man sich in diesem Zusammenhang auf die von J. K. Galbraith entwickelten Ideen der Marktgegengewichte²⁾ be-ruft, so wird dabei die Tatsache übersehen, daß die zahl-reichen Klein- und Mittelbetriebe so stark individuali-siert sind, daß sie kaum als Block angesehen werden kön-nen. Bedeutend erschwert ist auch die Kartellbildung in Bereichen, in denen eine Vielzahl von unterschiedlichen Betriebsgrößen besteht³⁾. Die Verbindung von sehr kleinen und sehr großen Unternehmungen führt im allgemeinen durch Quotenaufkauf zur Ausschaltung der kleinen Teilnehmer.

Von der wettbewerbsrechtlichen Seite her wird auch der oft enge wirtschaftliche Zusammenhang zwischen Rationalisie-rungs- und Preisvereinbarungen wenig berücksichtigt. "In zahlreichen Fällen wird ein Unternehmer sich mit wirklich einschneidenden Rationalisierungsmaßnahmen nur abfinden können, oder vielmehr wird sie begrüßen, wenn eine aus der Rationalisierung entstehende Ungewißheit wenigstens für einen gewissen Zeitraum durch feste Preisabsprachen ausgeglichen werden kann"⁴⁾. Das Bundeskartellamt dagegen

-
- 1) Vergl. Tisch, Cläre, Organisationsformen der deutschen Mittelindustrie, Frankfurt 1939
 - 2) Vergl. Galbraith, J. K., Der amerikanische Kapitalismus im Gleichgewicht der Wirtschaftskräfte, Stuttgart, Wien, Zürich 1956; vergl. auch: Deutscher Bundestag, Druck-sache 1000, Bonn 1959, S. 65 f.
 - 3) Vergl. Beckerath, Herbert v., Der moderne Industrialis-mus, a. a. O., S. 291; vergl. auch Seraphim, Hans Jürgen, Theorie der allgemeinen Volkswirtschaftspolitik, Göttin-gen 1955, S. 116 ff.
 - 4) Berg, Fritz, Die Auffassung der Industrie zur Kartell-frage, Wirtschaft und Wettbewerb, Jahrgang 1/2. (1952), S. 864, zitiert nach Langen, Eugen, Kommentar zum Kar-tellgesetz, 3. Auflage, Neuwied/Rh., Berlin-Spandau, Darmstadt 1958, S. 104

ist der Auffassung, "daß Preisabreden keine Rationalisierungsregelungen sein können; denn Preisabreden können allenfalls den Erlös verbessern"¹⁾. Ein Hersteller aber, der sich auf einige wenige Typen einer Produktion beschränken soll, wird dies - wegen der fast stets wirksamen Substitutionskonkurrenz - meist dann tun, wenn sämtliche Produzenten, auch die Hersteller anderer Typen, bestimmte Preisbindungen eingehen. Die Kartellbehörden vertreten außerdem die Meinung, daß es (für die Anwendung des § 5 Abs. 2) bedeutungslos ist, ob der durch solche Preisvereinbarungen erzielte Mehrerlös für die innerbetriebliche Rationalisierung verwendet wird, da dieser nur mittelbar - als Folge der Marktbeeinflussung auf Grund der Preisabsprachen - erzielt wird²⁾. In Bezug hierauf ist jedoch zu fragen, ob nicht gerade dieser Aspekt der Finanzierung des technischen Fortschritts bei Klein- und Mittelbetrieben von Bedeutung für die Funktionserfüllung dieser Unternehmen ist.

Die den Klein- und Mittelbetrieben und besonders den Zulieferern unter ihnen immer wieder empfohlene Spezialisierung wird im Sinne einer gemeinschaftlichen Spezialisierung vom Bundeskartellamt weitgehend anerkannt. Ausschlaggebend für diese günstige Beurteilung sind geeignete Faktoren zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit und der Wirtschaftlichkeit. Der Wegfall des Zwangs für jeden Vertragsbeteiligten, das gesamte Sortiment herstellen zu müssen, würde zu einer solchen Leistungssteigerung führen, da die Kapazitäten besser ausgenutzt wären. Die Wirtschaftlichkeit kann dadurch erhöht werden, daß ein kontinuierlicher Produktionsablauf gewährleistet und somit ein günstigeres Verhältnis zwischen Kosten und Leistung erzielt würde³⁾.

1) Deutscher Bundestag, Drucksache 2734, a. a. O., S. 26

2) Vergl. ebenda

3) Vergl. ebenda, S. 27

Der mit der gemeinschaftlichen Spezialisierung verbundene Verzicht der beteiligten Hersteller auf die Entscheidungsfreiheit über ihr Produktionsprogramm aber wird als Wettbewerbsbeschränkung im Sinne des § 1 GWB angesehen und erfordert für die Zulassung dieser Art Vereinbarungen eine Erlaubnis nach § 5 Abs. 2 GWB. Nach geltendem Recht können Spezialisierungskartelle nur in einem schwerfälligen Erlaubnisverfahren zugelassen werden, in dem die Kartellbehörde eingehende betriebswirtschaftliche Untersuchungen anstellen muß und nicht an eine Entscheidungsfrist gebunden ist. Wie wenig zweckmäßig diese Bestimmung ist, liegt auf der Hand. "Unternehmer, die als Preis für ein Spezialisierungskartell ihre sorgsam gehüteten geschäftlichen Daten der Kartellbehörde und damit unter Umständen den zum Verfahren beigeladenen Konkurrenten, Lieferanten oder Abnehmern offenbaren und noch dazu hohe Verwaltungsgebühren für die Bearbeitung ihres Antrags entrichten müssen, werden geradezu gezwungen, auf alle möglichen Auswege zu sinnen, bevor sie sich auf ein solches Verfahren einlassen"¹⁾. Außerdem darf nicht verkannt werden, daß die Spezialisierung für die betreffenden Unternehmen auch Gefahren mit sich bringt. Ohne ein gewisses wettbewerbsrechtliches Äquivalent wird man den Klein- und Mittelbetrieben diese riskante Produktionsgestaltung wohl kaum zumuten können²⁾. Im Bericht der Bundesregierung über Änderungen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen vom 22. August 1962 aber war ein erleichtertes Zulassungsverfahren für Spezialisierungskartelle noch nicht vorgeschlagen worden. In der darauf folgenden Zeit sind jedoch im Bundeswirtschaftsministerium die Überlegungen weitergeführt worden, und es erscheint "zweckmäßig und läßt sich auch wirtschaftspolitisch vertreten, die Spezialisierungskartelle aus § 5 Abs. 2 GWB herauszulösen und für sie ein besonderes, einfacheres Zulassungsverfahren vorzusehen. Gedacht ist an ein Anmelde-

1) Kärte, Wolfgang, Die Kartellpolitik..., a. a. O., S. 2517

2) Vergl. Lohmann, Martin, Zur gegenwärtigen Situation..., a. a. O., S. 42

und Widerspruchsverfahren mit einer dreimonatigen Widerspruchsfrist, wie es jetzt für Konditionen-, Rabatt- sowie Normen- und Typenkartelle gilt¹⁾. In Aussicht genommen ist auch die Herabsetzung der Gebühren und Zulassung von Spezialisierungsempfehlungen. Darüber hinaus soll unter Umständen eine noch kürzere als eine dreimonatige Entscheidungsfrist vorgesehen werden, wenn es sich um Spezialisierungskartelle handelt, die den Wettbewerb offensichtlich nicht ausschließen. Daß bei derartig kurzer Verfahrensdauer (drei Monate oder weniger) die Kartellbehörde nicht mehr in jedem Fall die Eignung der Vereinbarung nach den Kriterien der Hebung der Leistungsfähigkeit oder Wirtschaftlichkeit oder Verbesserung der Bedarfsbefriedigung prüfen kann, liegt auf der Hand. Erfreulicherweise erscheint diese Prüfung dem Bundeswirtschaftsministerium bei Spezialisierungskartellen auch entbehrlich. Da aber eine Änderung des § 5 Abs. 2 GWB in diesem Sinne eines Gesetzes bedarf, hat das Bundeskartellamt Verwaltungsgrundsätze²⁾ herausgegeben, um bereits jetzt das Zulassungsverfahren zu beschleunigen. Hiernach werden Verträge und Beschlüsse in Bezug auf gemeinschaftliche Spezialisierung prima facie als im Sinne des § 5 Abs. 2 Satz 1 GWB geeignet und im Sinne des § 5 Abs. 2 Satz 2 GWB als in angemessenem Verhältnis zu der damit verbundenen Wettbewerbsbeschränkung stehend gesehen. Diese neuerdings von der Kartellbehörde eingenommene Haltung ist im Interesse der kleinen und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer sehr zu begrüßen, besonders wenn man die fortschreitende Integration der Märkte und die allgemeine Beruhigung der konjunkturellen Lage bedenkt und man mit Sicherheit annehmen kann, daß

-
- 1) Bundesministerium für Wirtschaft, Kooperationsfibel, Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Bergisch-Gladbach 1963, S. 23
 - 2) Bundeskartellamt, Bekanntmachung Nr. 49/63 betreffend Verwaltungsgrundsätze des Bundeskartellamtes über das Erlaubnisverfahren für Spezialisierungskartelle vom 31. Juli 1963, Anlage zu der vom Bundesministerium für Wirtschaft herausgegebenen Kooperationsfibel

durch Zusammenarbeit von Klein- und Mittelbetrieben nicht die Märkte beherrscht, sondern lediglich die wirtschaftliche Existenz und Selbständigkeit verteidigt werden sollen.

In diesem Zusammenhang soll abschließend noch auf die sogenannten Mittelstandsempfehlungen im Sinne von § 38 Abs. 2 Satz 3 GWB eingegangen werden, wonach das Empfehlungsverbot nicht für Empfehlungen, bestimmte Preise zu fordern oder anzubieten oder bestimmte Arten der Preisfestsetzung anzuwenden gilt, wenn dadurch wettbewerbsfördernde Bedingungen gegenüber Großbetrieben oder großbetrieblichen Unternehmensformen geschaffen werden sollen, und - hier nur der Vollständigkeit halber aufgeführt - die Empfehlungen ausdrücklich als unverbindlich bezeichnet sind und zu ihrer Durchsetzung kein wirtschaftlicher, gesellschaftlicher oder sonstiger Druck angewendet wird. In Bezug auf diese besonders interessante aber sehr umstrittene Bestimmung liegt bisher keine abschließende Entscheidung vor, obwohl diese "Ausnahme zugunsten der mittelständischen Betriebe" den Gedankengängen der Bundesregierung zum Schutze der Mittel- und Kleinbetriebe entspricht¹⁾. Erfreulicherweise wird jedoch in der vom Bundeswirtschaftsministerium herausgegebenen Kooperationsfibel hervorgehoben, daß der Wortlaut des § 38 Abs. 2 Satz 3 Nr. 1 GWB die Auslegung zuläßt, "daß die Großbetriebe oder großbetrieblichen Unternehmungsformen, "gegenüber" denen wettbewerbsfördernde Bedingungen geschaffen werden sollen, nicht nur auf derselben Marktseite wie die zu fördernden Klein- und Mittelbetriebe, sondern auch auf der gegenüberliegenden Marktseite stehen können. Klein- und Mittelbetriebe können danach sowohl im Verhältnis zu großen Konkurrenten als auch im Verhältnis zu großen Anbietern oder" - für diese Untersuchung von besonderem Interesse -

1) Vergl. Deutscher Bundestag, 4. Wahlperiode, Drucksache IV./1220, Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1962 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, Stellungnahme der Bundesregierung zu dem Bericht des Bundeskartellamtes für 1962, Bonn 1963, S. 4

"Abnehmern durch Mittelstandsempfehlungen gefördert werden"¹⁾.

Die punktuelle Untersuchung der für diese Arbeit besonders relevanten Bestimmungen des Kartellgesetzes bestätigte zwar nicht uneingeschränkt die Auffassung des Fachverbandes Werkzeugindustrie, daß "dieses Gesetz die Selbsthilfemaßnahmen, die zur Existenzerhaltung ihrer mittelständischen Betriebe gebotener Ausweg sind, verbietet"²⁾, doch ist es offensichtlich, daß die Selbsthilfebemühungen der Klein- und Mittelbetriebe durch die Bestimmungen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen wesentlich beeinträchtigt sind. Erschwerend kommen außerdem die bereits dargelegten verwaltungstechnischen Hemmnisse und psychologischen Faktoren hinzu.

B. Inner- und zwischenbetriebliche Probleme

1. Produktionstechnische Probleme

Im Gegensatz zu den außerbetrieblich bedingten Schwierigkeiten, welche klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferern durch wirtschafts- und finanzpolitische Maßnahmen erwachsen, stehen diejenigen Probleme, die sich für diese Unternehmungen aus der Wirtschaftsentwicklung, der Unternehmensgestaltung und den Gesetzmäßigkeiten des Wirtschaftsablaufes ergeben. Dieser Problemkreis verdient um so mehr Beachtung, als weitgehend die Meinung herrscht, daß Klein- und Mittelbetriebe als Zu- oder Unterlieferer neue und sichere Existenzgrundlagen gefunden haben. In jenen Branchen, wo die Entwicklung dahin geht, die Fertigung in eine Teile-Industrie und eine Zusammensetzungs-Industrie zu zerlegen, wird deshalb Klein- und Mittelbetrieben fabrikatorisch die Spezialisi-

1) Bundesministerium für Wirtschaft, Kooperationsfibel, a. a. O., S. 39

2) Fachverband Werkzeugindustrie e. V., Jahresbericht 1961, Remscheid 1961, S. 12

sierung auf bestimmte Produkte, d. h. auf bestimmte Zubehörteile oder Teilaggregate empfohlen.

Auf den ersten Blick erscheint dieser Rat durchaus angebracht und einleuchtend, da die Spezialisierung eine wirtschaftlichere Produktion sowie eine qualitative Leistungssteigerung ermöglichen kann, falls das Produktionsprogramm weise eingeschränkt und (gegebenenfalls) zur Serienfertigung übergegangen wird. Es ist eine Tatsache, daß in einer Zeit, "die zugleich immer höhere Anforderungen an die Qualität, Präzision, Musterung und Verpackung der Erzeugnisse stellt, gerade das Alles-machen-wollen für den einzelnen Betrieb außerordentlich gefährlich werden kann, denn je höher die Anforderungen steigen, umso schwieriger wird es, vor allem für kleine und mittlere Betriebe, ein umfangreiches Produktionsprogramm aufrechtzuerhalten und das einzelne Erzeugnis auch noch gut und preiswert zu liefern"¹⁾. Eine in diesem Sinne angestrebte Programmbereinigung bezweckt die Konzentration auf marktgängige Erzeugnisse und Typen oder die Einschränkung oder Beseitigung der Typenvielfalt²⁾. Daß allerdings die Marktgängigkeit der Erzeugnisse ein recht ungenau bestimmtes Kriterium für die Gestaltung des Produktionsprogramms ist, dürfte offensichtlich sein. Doch sollte in Anbetracht der Schwierigkeiten, eine generell zutreffende Abgrenzung zu geben, bei der Planung und Entwicklung von Einzelteilen und Zubehör immer daran gedacht werden, daß solche Bauelemente auch mit Nutzen von anderen Firmen bezogen werden können³⁾, aber im Einzelfall exakte Betriebsstudien in

-
- 1) Ausschuß Typenbeschränkung im RKW, Hrg., Wirtschaftliche Programmgestaltung, Heft 1, Typenvielfalt - Vorteile für den Betrieb ?, Berlin 1960, S. 31
 - 2) Vergl. Kohlitz, Albert, Programmbereinigung - eine unternehmerische Aufgabe im Europäischen Markt, in: Typenbeschränkung - was Fachleute dazu sagen, Hrg. Ausschuß Typenbeschränkung im RKW, Wirtschaftliche Programmgestaltung, Heft 2, Berlin 1960, S. 12
 - 3) Vergl. Ausschuß Typenbeschränkung im RKW, Hrg., Typenvielfalt..., ebenda, S. 34

Bezug auf die Kostenverursachung ausschlaggebend sein müssen¹⁾.

Im Rahmen dieser Untersuchung kommt es nun jedoch weder darauf an, die Vorteile der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung aufzuzeigen, noch die Vorteile der anscheinend immer erfolversprechenden Spezialisierung herauszustellen; über beides gibt außerdem eine umfangreiche Literatur Aufschluß. Das Anliegen dieses Teils der Arbeit kann lediglich sein, die für die Zu- und Unterlieferer existierenden oder latenten Gefahren und deren Quellen aufzudecken. In diesem Sinne muß sogleich darauf hingewiesen werden, daß die Spezialisierung auf einen kleinen Aufgabenbereich - um den Ansprüchen der Endfertiger eher gerecht zu werden²⁾ - bestimmt nicht in jedem Falle als dauerhafte Erfolgsgrundlage für klein- und mittelbetriebliche Lieferanten angesehen werden kann. Auch dürfen die Vorteile der Zerlegung der Produktion auf spezialisierte Teilehersteller und Montagebetriebe nicht darüber hinwegtäuschen, daß die betreffenden Betriebe durch die Eigenart ihres Verhältnisses zu den auftragerteilenden Großbetrieben schwerwiegenden Problemen gegenüberstehen.

Produktions- und absatztechnisch gesehen wäre es völlig verfehlt, Spezialisierung unbedingt mit Elastizität gleichzusetzen, denn gerade im engen kleinen Markt muß doch meist noch eine gewisse Sortimentsabrundung dazukommen, die der spezialisierte Kleinbetrieb eventuell nur über eine auseinanderstrebende Gruppe von Nachbarbetrieben erzielen kann³⁾.

Wenn trotz der mit der Spezialisierung schwindenden betrieblichen Elastizität nachdrücklich von kleinen und mittleren Betrieben, "die sich als Teilehersteller einschalten und be-

-
- 1) Vergl. Ausschuß Typenbeschränkung im RKW, Hrg., Typenvielfalt..., a. a. O., S. 13 - 19; vergl. auch Heege, Franz, Unwirtschaftliche Kleinaufträge, Der Volkswirt, 17. Jahrgang (1963), S. 638 - 641
 - 2) Vergl. Roeper, Hans, Dezentralisierte Produktion, a. a. O., S. 24
 - 3) Vergl. Lohmann, Martin, Zur gegenwärtigen Situation..., a. a. O., S. 32 - 33

behaupten wollen", diese Politik der betrieblichen Fertigungsbeschränkung gefordert wird, da "die auf diese Weise erzielbaren Vorteile erheblich größer" seien "als die damit verbundenen Nachteile"¹⁾, so unterschätzt man auf der einen Seite die Gefahren der Spezialisierung im besonderen und die vielfältigen Probleme der kleinen und mittleren Zu- und Unterliefererbetriebe im allgemeinen. Andererseits aber überschätzt man damit auch gleichzeitig die Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit derartiger Unternehmen, denn - wie noch zu zeigen sein wird - der Gesamtkomplex der außerbetrieblich bedingten sowie der inner- und zwischenbetrieblichen Schwierigkeiten stellt die so oft gepriesene starke Position dieser Betriebe zumindest in Frage.

Die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung wird an sich durchaus befürwortet und keineswegs ein betriebliches Autarkiestreben gutgeheißen. Geht man nun aber davon aus, daß eine kleinere, in zahlreichen Unternehmen zersplitterte Industrie einer großen Industrie Hilfeleistungen, d. h. Fertigungskapazitäten oder Einzelteile und Teilaggregate anbietet - wie dies bei der Mehrzahl der mehr oder weniger auf die Fertigung bestimmter Elektro-Kleinmotoren spezialisierten Betriebe der Fall ist, welche großbetrieblichen Auftraggebern der Tonband- und Plattenspieler-Branche gegenüberstehen, - , so kann zweifellos behauptet werden, daß "oft eine große drückende Abhängigkeit vom Abnehmer (entsteht)"²⁾. Die Entscheidung des Großbetriebes, Zu- oder Unterlieferer in Anspruch zu nehmen, muß sich in Überlegungen fortsetzen, wie die (produktions-technischen) Beziehungen zu ihnen gestaltet werden sollen. Es ist möglich, aber völlig unwahrscheinlich, daß sich der Montagebetrieb jeder Einflußnahme auf die Lieferer enthält. Allerdings sollte in diesem Zusammenhang klargestellt werden, daß nicht eine jede Einflußnahme schädlich und von vornherein abzulehnen ist. Zweifellos birgt jede

1) Roeper, Hans, Dezentralisierte Produktion, a. a. O., S. 26

2) Beckerath, Herbert v., Der moderne Industrialismus, a. a. O., S. 188

Auftragserteilung eo ipso ganz bestimmte Kontrollaspekte, ohne daß die Lieferer unbedingt auf einer niedrigeren Ebene als ihre Kunden stehen müssen oder ihre betriebliche Leistungsautonomie verloren geht. Graduelle Unterschiede in diesem Verhältnis: Auftraggeber - Beauftragter existieren selbstverständlich, und mit ihnen entsteht das Problem der Abgrenzung der "ökonomischen Kraftfelder". Vielleicht überläßt der auftragerteilende Betrieb den Lieferern nicht nur die Fertigung, sondern auch - wie im Falle der Zulieferer - die Konstruktion und die Entwicklung der Grundform und -ausstattung der Einbauteile. All diese Aufgaben oder wenigstens einige von ihnen außer der eigentlichen Herstellung der Teilstücke kann der Endfertiger jedoch auch für sich in Anspruch nehmen: durch ihn geschieht die Entwicklung des Teiles, er konstruiert es, er liefert dem Unterlieferer die Daten, wie Maße, Gewichte, elektrische oder akustische Werte usw. und bestimmt die Toleranzgrenzen. Dem Unterlieferer bleibt nur übrig, das Teilstück oder Einbauelement nach den Angaben des auftragerteilenden Montagebetriebes zu fertigen. Aber auch dabei muß er gegebenenfalls Vorschriften des Endfertigers beachten oder die Überwachung des gesamten Fertigungsablaufs in Kauf nehmen. "Dies geschieht mit umso größerem Nachdruck, ein je schärferer Konkurrenzkampf auf dem Markte der Enderzeugnisse herrscht und ihre Kosten daher unter Druck gesetzt werden müssen. Es bedarf dann nur noch einer Kapitalbeteiligung des Montagebetriebes beim Zulieferer (oder Unterlieferer), um den letzten Rest seiner Selbständigkeit aufzuheben"¹⁾.

Wachsende Einflußnahme bedeutet schwindende Selbständigkeit. Wann jedoch die normalen, dem System der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung inhärenten Beziehungen zwischen Auftraggeber und Beauftragtem sich dahingehend entwickeln, daß der Lieferbetrieb de facto zu einer Abteilung oder einer Fertigungsstraße des Montagebetriebes wird, kann nicht generell eindeutig festgelegt werden. Die Meinung, "daß sich die Zu-

1) Beste, Theodor, Artikel "Fertigungswirtschaft und Beschaffungswesen", a. a. O., S. 151

behörindustrie oftmals bereits in einem starken Abhängigkeitsverhältnis von einzelnen Großfirmen befindet", läge "schon in dem Begriff "Zubehör" begründet"¹⁾, kann schwerlich bestritten, jedoch nicht als abschließende Beurteilung der Lage der klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer angesehen werden. Genauere Aussagen in Zusammenhang mit diesem zentralen Problem der Abhängigkeit können erst nach einer Untersuchung des Absatzmarktes dieser Klein- und Mittelbetriebe gemacht werden. Doch auch die produktionstechnische Sphäre wird von diesem Mißverhältnis der ökonomischen Kräfte beherrscht, welches man nur sehr vordergründig dadurch zu bemänteln sucht, daß man betont, "der kleine Lieferant und der große Fabrikant sind Produktionspartner; jeder hängt vom anderen ab"²⁾.

Allgemein produktionstechnisch handelt es sich bei Zu- und Unterliefererbetrieben um Produktionswirtschaften, die sich den Plänen, Anordnungen, Normen usw. der Endfertiger unterordnen und ihre Erzeugung damit mehr oder minder ganz auf das Fertigungsprogramm des großbetrieblichen Abnehmers einstellen. Dies ist eine Tatsache, die für beide Lieferertypen zutrifft, obgleich zuzugeben ist, daß Unterschiede bestehen, welche den Grad der Abhängigkeit beeinflussen. Der Lohnproduzent (Unterlieferer) ist in größerem Maße vom Auftraggeber abhängig als der Preisproduzent (Zulieferer). Während sich letzterer mit dem Abschluß eines Liefervertrages vom Absatzmarkt entfernt, löst sich der Lohnproduzent dadurch gleichzeitig noch vom Beschaffungsmarkt³⁾. Daß jedoch auch Zulieferer-Betriebe von ihren freien Beschaffungsmärkten getrennt

-
- 1) Schleussner, Carl A., Der Mittelbetrieb, a. a. O., S. 43
 - 2) General Motors, Selling to GM, a. a. O., S. 1; "General Motors could not operate without the thousands of small supplier firms which furnish it with materials, parts and services. And many small suppliers could not exist without General Motors or other large manufacturers... The small supplier and the large manufacturer are partners in production. Each is dependent on the other".
 - 3) Vergl. Roeper, Hans, Die Bedeutung des Unterliefererwesens..., a. a. O., S. 13

werden können, ist durchaus möglich. Großkonzerne bewerkstelligen dies, indem sie ihnen unter Drohung der Auflösung der Geschäftsverbindung vorschreiben, ihren vielfältigen Bedarf bei den Konzernfirmen zu decken, oder indem die großbetrieblichen Auftraggeber ihre Zu- oder Unterlieferer indirekt zwingen, zum Beispiel benötigte Rohstoffe über den Großbetrieb zu beziehen¹⁾, um an Preisnachlässen teilzuhaben, welche diesem von Vorlieferern gewährt werden. "So werden praktisch bisher selbständige Zulieferer unter Umständen - wirtschaftlich gesehen - zu Anhängseln eines Konzerns, ohne daß der entsprechende Konzern auch nur einen Pfennig in den Zuliefererbetrieb zu investieren braucht"²⁾.

Im einzelnen äußert sich die produktionstechnische Unterordnung der Zu- und Unterlieferer darin, daß die Herstellung der Einbauteile und -aggregate in genauer Abstimmung auf die betreffende Endfertigung durchgeführt werden muß. Es ist dies ein Erfordernis, welches an sich durchaus zu befürworten ist, insbesondere, wenn man bedenkt, welche verheerenden Folgen "planloses Auseinander-vorbei-Produzieren" verschiedentlich gehabt hat und haben kann. In diesem Zusammenhang handelt es sich jedoch nicht um die wünschenswerte Abstimmung der Mengenrelationen an sich, sondern um die Abhängigkeit der Zu- und Unterlieferer vom Auftraggeber. Dieser bestimmt durch seine dominierende Position, die im folgenden Abschnitt näher untersucht werden wird, Produktionsprogramm, Termine usw. der klein- und mittelbetrieblichen Lieferanten, die "in nur äußerlich selbständiger Stellung geduldet werden, also nicht mehr über ihr Wirtschaftsschicksal entscheiden"³⁾.

Nicht allein Vorschriften des Auftraggebers in Bezug auf Quantität und Qualität der herzustellenden Teile müssen Zu-

1) Vergl. oben, S. 77

2) Mertens, Paul, Konzentration, Konzernprobleme und Aktienreform, in: Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration, Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 10, Berlin 1959, S. 151

3) Lohmann, Martin, Zur gegenwärtigen Situation..., a. a. O., S. 31

oder Unterlieferer beachten, sondern es ist ein bestimmter Lieferrhythmus einzuhalten, der jedoch oftmals ad hoc vom Endfertiger geändert wird. "Dazu kommt, daß die Kleinfabrikannten von ihren Abnehmern zu verstärkter Lagerhaltung gezwungen werden"¹⁾, ihnen also kostenmäßig auch damit Nachteile entstehen. Letzteres Problem kann sich unter Umständen sogar dahingehend entwickeln, daß - wie im Falle der 1961 in Konkurs gegangenen gesamten Borgward-Gruppe - die Zulieferer nur noch Schadensersatzforderungen wegen nicht abgenommener Lieferungen anmelden können. Nicht immer haben die Gläubiger dann die Möglichkeit oder auch nur die Hoffnung, daß wenigstens teilweise ihren Forderungen entsprochen wird²⁾.

Abgesehen von Sonderfällen dieser Art sehen sich Zu- und Unterlieferer auch relativ machtlos gegenüber dem auf sie abgewälzten Risiko des erforderlichen Typenwechsels. Der unter Konkurrenzdruck stehende Endfertiger ist meistens in der Lage, diesen Druck schon allein dadurch abzuschwächen, daß er ihn zurückwälzt. Dabei handelt es sich nicht nur um verstärkten Druck auf die Lieferer-Preise³⁾, sondern - wie aus Berichten von Industriekaufleuten zuliefernder Mittelbetriebe hervorgeht - auf jede vom Markt verlangte Typenänderung muß wohl oder übel oft in äußerst kurzer Zeit reagiert werden, und Schrottbestände bei Zulieferern sind die nicht ungewöhnlichen Resultate. In diesem Zusammenhang stellt sich selbstverständlich sofort die Frage nach der Abnahmepflicht des Auftraggebers. Ihre Beantwortung hängt von der im Einzelfall eingegangenen vertraglichen Bindung ab oder aber von der Anwendung oder Nichtbeachtung des Prinzips: "Leben und leben lassen". Wie bereits dargelegt, gelten gemäß den Liefervereinbarungen für den Auftraggeber Betriebsstörungen sowie Betriebseinschränkungen und ähnliche Fälle, die eine Verringe-

-
- 1) Katz, Casimir, Kleinbetriebe mit Kapitalsorgen, Der Volkswirt, 18. Jahrgang (1964), S. 870
 - 2) Vergl. O. V., Erfolg durch Pleite, Die Zeit, 19. Jahrgang (1964), Nr. 9, S. 30
 - 3) Vergl. Sward, Keith, a. a. O., S. 220: "Ford hammered down supplier prices so drastically that his parts makers in turn were forced to slash wages".

rung des Verbrauchs zur Folge haben, als höhere Gewalt und befreien ihn für die Dauer der Störung von der Abnahme.

Dieser Passus ist gerechtfertigt und üblich, jedoch nicht ohne Gefahren für die Lieferbetriebe. Doch liegt hier nicht das eigentliche Problem. Von größerer Bedeutung, d. h. eine ausgesprochen große Gefahr ist das Ausbleiben von Anschlußaufträgen. Trotz vorsichtiger Material- und Fertigungsdispositionen kommt die Nichterteilung von weiteren Aufträgen auf bisher gefertigte Einbauteile oder -aggregate oft einer "Katastrophe" gleich und bedeutet vielfach den Entzug der Rentabilitätsgrundlage des kleinen oder mittleren Lieferbetriebes. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn - wie es häufig vorkommt - vom Zulieferer eine "all eggs in one basket" - Politik betrieben wurde, d. h. wenn er sich auf Herstellung bestimmter Teile eines oder nur sehr weniger Endfertiger spezialisiert hat. Der Vorwurf der Zuliefererbetriebe, daß großbetriebliche Auftraggeber ohne Rücksicht auf kleine Unternehmen von ihrer Macht als Alleinabnehmer Gebrauch machen, muß jedoch als sehr schwerwiegend angesehen werden. Beispielsweise wurden verschiedenen Teile- und Zubehörproduzenten, die durchschnittlich 70 % ihrer Fertigungskapazität dem Bau der Elemente für die Rechtssteuerung eines bestimmten Automobilmodells widmeten, ohne Warnung die Aufträge entzogen. Aus unternehmens-internen Gründen wurde dieses Modell vom Endfertiger von heute auf morgen aufgegeben und die beteiligten Zulieferer befanden sich dadurch am Rande des Bankrottes¹⁾. Zwar ist es in Deutschland noch nicht oft²⁾ so weit gekommen, daß der bisherige Zulieferer einfach "fallengelassen" wurde und die Tradition einer alten Lieferverbindung plötzlich nichts mehr wert war.

1) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 41

2) Berühmt-berüchtigt ist der Fall des Lohnauftragnehmers von Melitta, der einen neuen Ofen gesetzt hatte, keine Anschlußaufträge erhielt und in Konkurs ging.

"Value Engineering", das heute den harten amerikanischen Markt beherrschende Ausleseprinzip bei der Wahl von Zu- und Unterlieferern, kann bald auch das Bild des europäischen Großmarktes bestimmen. Die Abwälzung der Rationalisierung der eigenen Produktion auf Liefererbetriebe und die damit einhergehende Einschränkung des Investitionsrisikos in Konstruktion und Entwicklung durch Wertanalyse beim Endfertiger ist wohl an sich nicht zu verurteilen, sondern als Diktum des Marktes anzusehen. Doch die hieraus resultierende problematische Lage der klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer ist offensichtlich. Auch die "Erteilung der Aufträge seitens des bestellenden Industriekonzerns im letzten Moment, wenn die Anzeichen steigender Konjunktur die Ausdehnung des Maschinenparks und die Anschaffung von Material erforderlich erscheinen lassen, promptes und völliges Abstoppen der Aufträge bei den ersten Anzeichen abgehender Konjunktur, ohne irgendwelche Rücksicht auf die betriebswirtschaftlichen Bedürfnisse der Lieferanten, sind in vielen Fällen an der Tagesordnung"¹⁾.

Ein weiteres Problem entsteht oft auch dadurch, daß "schlechte" Aufträge vergeben und so Verluste überwältigt werden.

Zu den bisher dargelegten produktionstechnischen Problemen der Zu- und Unterlieferer kommen noch diejenigen, welche sich durch reine Kostennachteile (gegenüber Großbetrieben) ergeben. So sind diese Klein- und Mittelbetriebe von vornherein dazu gezwungen, zwei oft recht schwerwiegende Unkostenfaktoren in Rechnung zu stellen, die Umsatzsteuer und die Transportkosten. Bei beiden handelt es sich um außerordentlich starre Kosten, auf deren Höhe der Zu- oder Unterlieferer keinen oder nur sehr begrenzten Einfluß hat. Abgesehen von Ausnahmesituationen, wie z. B. in Zeiten "hochgetriebener Liefermengen" oder bei absolut patentgeschützten Fertigungen²⁾ oder auch im Falle von

1) Beckerath, Herbert v., Der moderne Industrialismus, a. a. O., S. 118

2) Zum Beispiel in der Kraftfahrzeugindustrie bei: Kolben, Vergasern, Zündkerzen, Ventilen, Federn, elektrischen Ausrüstungen, Tachometern, Stoßdämpfern, Schalldämpfern usw.

Erzeugnissen oder Veredelungsarbeiten von besonders hoher Güte und großer Präzision, steht und fällt jedoch das Interesse des Endfertigers am Fremdbezug von Teilen und/oder Zubehör-aggregaten im Regelfalle mit einem Kostenvergleich. Unteraufträge werden normalerweise nur dann vergeben, wenn die betreffenden Zulieferer-Erzeugnisse oder Leistungen (auch unter Einbeziehung der oben genannten Vorbelastungen) billiger oder zumindest nicht teurer sind, als sie es bei Eigenproduktion im Fertigwerk wären.

Außer diesen Vorbelastungen sind Zulieferer, wie überhaupt alle Klein- und Mittelbetriebe gezwungen, für die von ihnen benötigten Roh- und Hilfsstoffe wesentlich größere Aufwendungen zu machen als Großbetriebe. Infolge ihres relativ geringen Bedarfs kommen sie selten in den Genuß von Vorzugs- oder Mengenrabatten.

Auch in Bezug auf die Energiekosten sind die Klein- und Mittelbetriebe schlechter gestellt als die meisten Großbetriebe. Erstere Unternehmen, "die zumeist auf Fremdbezug ihrer Energie angewiesen sind, bezahlen durchschnittlich das Dreifache und mehr für elektrische Energie als großindustrielle Eigenerzeuger"¹⁾. Obwohl für die klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer zweifellos produktionstechnische und kostenmäßige Vorteile bestehen können - wie zum Beispiel niedrige Verwaltungs- und Anlagekosten, bei ländlichem oder kleinstädtischem Standort unter Umständen niedrigere Lohnkosten u. a.²⁾ - lassen allein schon die bisher aufgezeigten Schwierigkeiten erkennen, wie schwach die Stellung der betreffenden Betriebe sein kann und wie unangebracht eine Unterschätzung ihrer Probleme ist.

2. Absatzwirtschaftliche Probleme

Eng verbunden mit den mehr produktionstechnischen Faktoren, welche die bedenkliche Situation der Zu- und Unterlieferer

1) Rost, Herbert, a. a. O., S. 94

2) Vergl. oben, S. 36

bedingen, sind jene Probleme, welche im Rahmen ihrer Absatzlage entstehen.

"Many large corporations develop a diversified combination pattern consisting of horizontally linked, vertically linked and complementary linked establishments, as well as side-line establishments unrelated to their main fields of business"¹⁾. Auf diese Weise ist es den Großunternehmen möglich, eine bessere kurz- und langfristige Anpassungsfähigkeit an Schwankungen des Marktes zu erreichen, als die meisten Klein- und Mittelbetriebe, die sich oft, um rationell fertigen zu können, spezialisieren müssen²⁾. Diejenigen Handwerks- und Industriebetriebe also, die als Zu- oder Unterlieferer ihre Kapazitäten auszulasten suchen, sehen sich auch hier wachsenden Problemen gegenüber: sie drohen, zwischen die Mühlsteine einer abflauenden Konjunktur einerseits und einer zunehmenden Konzentration bei ihren Auftraggebern andererseits zu geraten. Da Großbetriebe vorzugsweise konjunkturelle Spitzen zur Produktion an Zuliefererbetriebe weitergeben, sind diese besonders konjunkturabhängig und krisenanfällig. Im Falle einer Krise werden (großbetriebliche) Auftraggeber aus Gründen der eigenen Beschäftigungssicherung das Auftragsvolumen soweit wie möglich einschränken und dadurch die Schwierigkeiten der Zuliefererbetriebe verstärken³⁾. Die Risiken der Absatzschwankungen werden dadurch wenigstens teilweise von den Endfertigern auf die fabrikatorisch einseitig ausgerichteten, völlig auftragsabhängigen Betriebe abgewälzt, die vielfach ein Lückenbüßer-

1) Shubin, John A., Managerial and Industrial Economics, New York 1961, S. 299

2) Vergl. Bayer, Hans, Das mittlere personengeprägte Unternehmen..., a. a. O., S. 52

3) Vergl. Wellisz, Stanislaw H., a. a. O., S. 128; "In a declining market large firms tend to eliminate their subcontractors in order to maintain their own output, even at the expense of some efficiency. If labor cannot be discharged, wages of the idle workers do not enter the marginal cost calculation. The longer the period of guarantee (zeitlich begrenzte, gesetzliche Lohngarantie, J. K.) or the higher the separation pay the greater the incentive to cancel outside products and to shift the burden of shrinking demand onto the subcontractors".

dasein führen¹⁾. Dies gilt insbesondere dann, wenn eine bestimmte Großfirma einen hohen Prozentsatz der Gesamtproduktion eines kleinen oder mittleren Teileherstellers abnimmt, denn der Fortfall dieses Absatzes wird mit Sicherheit die Rentabilitätsgrundlage des Betriebes erschüttern. Es entsteht dadurch ein besonders starkes Abhängigkeitsverhältnis, das den Unternehmer in eine "arbeitnehmerähnliche Stellung" bringt. "Dabei ist er aber schlechter gestellt als ein Arbeitnehmer, der ebenfalls in einem Abhängigkeitsverhältnis steht, dafür aber zahlreiche gesetzliche soziale Sicherungen genießt, die für den selbständigen Unternehmer nicht bestehen"²⁾. Die chronische Labilität der Beschäftigungslage auf dem gesamten Zu- und Unterlieferersektor³⁾ ist dann häufig die Ursache dafür, daß die Unternehmer von Klein- und Mittelbetrieben zwar nicht durchaus "mit Behagen" Abhängigkeit suchen, doch oft des Kampfes müde sind und aus Auftragsmangel, geschwächter Kapitalkraft und durch die Angst, den großen Kunden zu verlieren, Anlehnung an diesen suchen. Dies wiederum kann soweit führen, daß Betriebe aufgegeben werden und die bisherigen Unternehmer als Arbeitnehmer in den Großbetrieb gehen. Zuweilen hat auch der monopolistische Abnehmer ein Interesse daran, sich bestimmte Zu- oder Unterlieferer nicht nur de facto sondern auch de jure anzugliedern, weil er im Rahmen des eigenen Unternehmens die übernommenen Betriebe rationeller ausnützen und entwickeln kann. Dies ist jedoch keineswegs immer der Fall, da äußerlich selbständige Zulieferer meistens ihre Spezialerzeugnisse in so guter Qualität und so preisgünstig liefern, daß der Endfertiger nicht daran interessiert ist, die Mühen und Risiken der Teile- und Zubehörproduktion selbst zu übernehmen.

-
- 1) Vergl. Adelman, M. A., The large firm and its suppliers, The Review of Economics and Statistics, Vol. 31 (1949), S. 116; "The large buyer is able to keep his own supplying department near the optimum level of operations, and transfer the risk of fluctuations, i. e., the cost of maintaining idle capacity to his suppliers. This procedure means buying most from suppliers when demand is brisk and prices high; and buying least when demand is slack and prices low".
 - 2) Wehrle, Emil, Gewerbepolitik und Konzentration, a. a. O., S. 1365
 - 3) Vergl. Salles, A., Schlegel, J., a. a. O., S. XVI

In diesem Zusammenhang ist es besonders bedenklich, "wenn in den Vereinigten Staaten gelegentlich darauf hingewiesen wird, es sei nicht unbedingt erforderlich, an der bisherigen Quote von rund 20 % festzuhalten hinsichtlich der Zuteilung öffentlicher Aufträge an mittlere Unternehmen, da diese ohnedies als Unterlieferanten an den übrigen Aufträgen teilhaben"¹⁾. Abgesehen von der so entstehenden, völlig einseitigen Abhängigkeit der auf Unteraufträge hoffenden Betriebe, ist gar nicht sichergestellt, daß derartige Aufträge auch vergeben werden. Zwar ist manchmal bei Behörden die Rücksicht auf den Lieferbetriebein stärkerem Maße vorhanden als bei industriellen Großabnehmern, da erstere in ihrer Bestellungs politik die Gesichtspunkte der Wirtschaftspflege zu beobachten haben und im allgemeinen in ihrem Wirtschaftsgebaren nicht in dem Maße unter dem Druck von Rentabilitätserwägungen handeln, wie Gewerbetreibende, die ihrerseits im Konkurrenzkampf stehen²⁾ und die Risiken abzuwälzen suchen. Doch wie angenehme Abnehmer auch immer die Behörden sein mögen, den Hauptteil der Unteraufträge haben rein industrielle Großbetriebe zu vergeben.

Die Tatsache, daß der hier unentbehrliche Großabnehmer meistens die Wahl unter mehreren Zu- und Unterlieferern hat, führt nicht selten zu stark gedrückten Preisen und rücksichtsloser Rückwälzung der Konjunkturrisiken. Die Großfirma ist durch ihre Marktstellung und durch die oft schlechte Beschäftigungslage bei klein- und mittelbetrieblichen Zu- oder Unterlieferern häufig auch in der Lage, diese zu veranlassen, besonders niedrige Preise für ihre Erzeugnisse anzusetzen. Geht der Zulieferer darauf ein, d. h. betreibt er nunmehr Preisdiskriminierung, so deutet dies wiederum meistens darauf hin, daß er unausgelastete Fertigungskapazitäten besitzt und noch kosten- oder preisgünstiger produzieren könnte³⁾.

1) Bayer, Hans, Das mittlere personengeprägte Unternehmen..., a. a. O., S. 52

2) Vergl. Beckerath, Herbert v., Der moderne Industrialismus, a. a. O., S. 190

3) Vergl. Adelman, M. A., a. a. O., S. 114 - 115

Ist der auftragerteilende Großbetrieb daran interessiert, die kleinen und mittleren Zulieferer gegeneinander auszuspielen, so kann dieses Ziel sogar ohne eigenes Zutun erreicht werden. Erhebt sich der Verdacht, der eine oder andere Betrieb gelange durch Preisreduktionen in den Genuß eines größeren Marktanteils, so werden die anderen "Anbieter" nachziehen¹⁾. Eine Erholung der Preise wird meistens durch eben die unausgenutzten Kapazitäten, den bereits erwähnten Auftrags hunger, auch durch die immer vorhandene Angst, das Geschäft mit dem Großkunden zu verlieren, in einem schwer gedrückten, auf Seiten der Anbieter schwach oder gar nicht organisierten Markt verhindert²⁾.

Hohe Ausgaben für Werbung scheinen oft als Verteidigungsmaßnahme gegen die scharfe Preiskonkurrenz geboten zu sein. Aber diese Art der Verteidigung ist viel schwächer auf dem industriellen als auf dem Konsumenten-Markt, denn die auf industrielle Abnehmer ausgerichtete Werbung der klein- und mittelbetrieblichen Zu- oder Unterlieferer kann den Nutzen ihrer Erzeugnisse unterstrichen, ihn jedoch nicht schaffen. Dieser Nutzen ist für einen industriellen Auftraggeber etwas, was überschlägig auch in Geldbeträgen gemessen werden kann; ungleich dem Endverbraucher ist ein Industrieunternehmen ein rationaler Käufer - obwohl auch die gegenteilige Ansicht vertreten werden kann³⁾.

Außerdem versuchen Zu- oder Unterlieferer gelegentlich, den individuellen Konsumenten werbend anzusprechen. Dies geschieht in der Hoffnung, dessen "Loyalität" ihrem Erzeugnis gegenüber heranzubilden und zu fixieren, um so auch einen Druck auf den großbetrieblichen Abnehmer ausüben zu können. Wenigen, nur sehr wenigen gelingt es, diese Strategie erfolgreich anzuwenden.

Die allgemein schwächere Stellung der Zu- und Unterlieferer gegenüber dem großbetrieblichen Käufer ermöglicht es somit,

1) Vergl. Adelman, M. A., a. a. O., S. 115

2) Vergl. Beckerath, Herbert v., Der moderne Industrialismus, a. a. O., S. 190

3) Vergl. Adelman, M. A., ebenda, Fußnote 9

daß dieser die Vorteile vertikaler Integration genießen kann, ohne die Risiken des Eigentümers übernehmen zu müssen. Diese Art der Assoziation hilft dem Auftraggeber auch, fast alle benötigten Teile oder Einbaue Aggregate zu günstigen Einkaufsbedingungen zu erhalten. Einerseits wird der auftragerteilende Großbetrieb nur selten die erforderlichen Teilstücke umgehend benötigen, und zum anderen ist es ihm möglich, Kosten- und Gewinnstruktur seiner Zulieferer zu prüfen und Margen für Preisnachlässe zu ermitteln. Sollten sich einige Lieferanten hartnäckig zeigen, besteht sehr oft noch die Möglichkeit, die Eigenfertigung aufzunehmen oder auszubauen. Gelegentlich kann auch noch dadurch ein Druck auf die Lieferfirmen ausgeübt werden, daß ihre Erzeugnisse vom großbetrieblichen Abnehmer direkt, d. h. ohne für das Endprodukt verwendet zu werden, zu einem niedrigeren Preis und ohne werbende Angabe des Herstellerbetriebes verkauft werden¹⁾.

Bei der Beurteilung der Stellung der Klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer läßt sich trotz einiger Zweifel sagen²⁾, daß diese Betriebe zu den Großunternehmungen in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen. Entscheidend für den Grad der Abhängigkeit ist der Umsatzanteil, den der Klein- oder Mittelbetrieb mit dem großbetrieblichen Auftraggeber tätigt; doch gefährdet sind diese Betriebe auch dort, wo der Zulieferer auf seinem Spezialgebiet mehreren Abnehmern gegenübersteht. Die Situation der Zuliefererindustrie ist im we-

-
- 1) Vergl. Adelman, M. A., a. a. O., S. 116: "...the large buyer gains the advantages of vertical integration without assuming the risks and rigidity of ownership. But incomplete integration to assure part of one's supply may be helpful or even essential in securing the rest of it upon better terms. For the buyer will rarely be in dire and immediate need of supplies. More important, he will be able to check on the costs and profits of his suppliers and to know their margin for price cuts. If they prove obdurate, he possesses the know-how for expanding his own production....A further source of downward pressure on suppliers' prices is in the resale of the product at a lower price without benefit of brands or advertising".
 - 2) Vergl. Reif, Hans, Wettbewerbsbeschränkungen als Mittel der Mittelstandspolitik ?, in: Der mittelständische Unternehmer in der sozialen Marktwirtschaft, Ludwigsburg 1956, S. 28; vergl. auch Bayer, Hans, Das mittlere personengeprägte Unternehmen..., a. a. O., S. 79

sentlichen dadurch gekennzeichnet, daß sich ein großer Teil der Beziehungen auf wenige Endhersteller konzentriert¹⁾ und zweifellos die Gefahr besteht, daß diese Unternehmen weder als wirtschaftlich noch technisch selbständig anzusehen sind.

Die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung ist heute in der Automobilindustrie besonders stark entwickelt, obwohl diese Branche zu jenen Industriezweigen gehört, "in denen die betriebliche Konzentration die Entwicklung diktiert, da es auch in ihrem Bereich keine wettbewerbsfähige Alternative zum Großbetrieb mehr gibt"²⁾. Der Herstellungsprozeß des großbetrieblichen Endfertigers aber ist auf die Montage immer zahlreicherer Einzel- und Zubehöerteile ausgerichtet worden, da die steigende Nachfrage nach Kraftfahrzeugen die Hersteller veranlaßte, ihre Produktionskapazitäten eher für die Endmontage als für die Teilefertigung zu erweitern³⁾.

In diesem Zusammenhang nun ist für unsere Untersuchung von Interesse, herauszufinden, ob jene "unentbehrlichen" Zulieferer-Betriebe, die bekanntlich häufig ihre Entstehung dem großbetrieblichen Auftraggeber verdanken, nicht nur "neue Lebensmöglichkeiten", sondern auch eine tatsächliche "Möglichkeit zur Entfaltung ihrer unternehmerisch (-selbständigen) Begabung und Aktivität"⁴⁾ haben. Abgesehen von den bereits dargelegten Problemen stellt sich daher erneut und - in Anbetracht der großen Bemühungen der Daimler-Benz AG, die Vorteilhaftigkeit der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung für die klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer zu

1) Vergl. Deutscher Bundestag, Drucksache IV/2320, Bericht über das Ergebnis einer Untersuchung der Konzentration in der Wirtschaft, Bonn 1964, S. 21; "Stichproben haben ergeben, daß im Durchschnitt 12 % bis 15 % der Zulieferer der untersuchten Automobilhersteller mehr als die Hälfte ihres Umsatzes an e i n e n Abnehmer liefern". Vergl. auch Mauri, A., Der Einfluß großer Industrieunternehmen auf die mittleren und kleinen Zuliefererbetriebe, Internationales Gewerbearchiv, 8. Jahrgang (St. Gallen 1960), S. 73 - 74

2) Daimler-Benz AG, Volkswirtschaftliche Abteilung, Das Großunternehmen..., a. a. O., S. 9

3) Vergl. ebenda

4) Ebenda

beweisen - sehr eindringlich die Frage, ob deren wirtschaftliche Selbständigkeit in praxi wirklich gewährleistet ist und ihre Zulieferer-Funktion ihnen in jedem Falle jenes Maß an Sicherheit und Erfolg verschafft, das ihnen zur Lösung all ihrer Probleme verheißen wird.

Wie bereits erwähnt, ist die Menge oder der Wert des Umsatzes mit einem Großbetrieb entscheidend für den Grad der Abhängigkeit. Die Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer (ASU) steht in diesem Zusammenhang auf dem Standpunkt, daß ein Anteil des großbetrieblichen Abnehmers bis zu 30 % des Gesamtumsatzes des zuliefernden Betriebes noch unbedenklich ist, denn er kann dann "über den Rest von 70 % frei verfügen" und hat so "einen Anpassungsspielraum" im Absatz, der (ihm) eine gewisse Unabhängigkeit im Marktverhalten, z. B. bei der Erschließung von Märkten sichert¹⁾.

Andernfalls - sollte ein Zulieferer fast alle seine Erzeugnisse einem Abnehmer verkaufen - ist er diesem "aus-geliefert, "denn er muß seine Produktion nach Art und Menge an (dessen) Auftragseingängen ausrichten"²⁾. Daß jedoch dieses (relativ) willkürlich "festgelegte" Absatzverhältnis von 30 % des Gesamtumsatzes mit einem Abnehmer zu 70 % "sonstigem Umsatz" nicht in jedem Falle als Maßstab für "unbedenkliche" Geschäftsbeziehungen angelegt werden kann und darf, ist offensichtlich. In Bezug hierauf ist auch jeweils zu untersuchen welche Umsatzentwicklung sich auf dem "freien" Absatzmarkt für die betreffenden Zu- und Unterlieferer ergeben hat. Sowohl in der 1959 erschienenen Veröffentlichung der Daimler-Benz AG ("Das Verhältnis des Großbetriebes zu seinen mittelständischen Zulieferern") als auch in der 1962 veröffentlichten Studie ("Das Großunternehmen und der industrielle Mittelstand") wird mit Hilfe statistischen Zahlenmaterials nachzuweisen versucht, daß (besonders) die klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer von der stetigen Ausdehnung der Großbetriebe profitieren. Das Konzentrationsproblem soll entschärft und

1) O. V., Die Denkschrift der Daimler-Benz AG, Die Aussprache, 9. Jahrgang (1959), S. 399

2) Ebenda

die Furcht von der Abhängigkeit zum Verschwinden gebracht werden: "Der folgende Vergleich der Gesamtumsätze der untersuchten Betriebe mit ihren mit Daimler-Benz erzielten Umsätzen zeigt ... ihre als Folge der Zusammenarbeit mit DB entstandene Aufwärtsentwicklung"¹⁾:

Die Entwicklung der Gesamtumsätze einzelner untersuchter (Zulieferer-)Betriebe 1954 - 1958

<u>Index (1954 = 100)</u>				
Gruppe	1955	1956	1957	1958
Gießereien	117,5	131,8	137,0	149,7
Maschinen- u. Werkzeugfabriken	144,0	164,7	175,8	191,0
Elektrotechnische u. feinmechanische Industrie, Stahl- u. Blechwaren	112,7	142,3	151,7	173,0
Kraftfahrzeugzubehör	131,2	157,3	129,6	174,5
Chemische Industrie	122,5	147,0	145,0	148,8
Druckereigewerbe	102,9	101,8	109,1	134,7
Bau- und Holzindustrie	105,2	98,2	111,2	112,3
Gesamt	122,9	142,8	140,1	161,8
=====				

Umsatz mit Daimler-Benz

Index (1954 = 100)

Gruppe	1955	1956	1957	1958
Gießereien	153,2	106,7	157,5	183,4
Maschinen- u. Werkzeugfabriken	154,0	141,1	114,4	280,6
Elektrotechnische u. feinmechanische Industrie, Stahl- u. Blechwaren	166,5	170,1	173,4	211,8
Kraftfahrzeugzubehör	151,4	164,2	124,9	167,5
Chemische Industrie	205,6	238,8	190,6	263,3
Druckereigewerbe	92,3	163,5	162,7	187,4
Bau- und Holzindustrie	157,3	312,9	287,6	276,9
Gesamt	153,9	184,0	151,2	193,7
=====				

1) Daimler-Benz AG., Volkswirtschaftliche Abteilung, Das Verhältnis des Großbetriebes..., a. a. O., S. 12

Aus dieser Aufstellung ist ersichtlich, daß die Umsätze der untersuchten Zuliefererbetriebe mit Daimler-Benz zwischen 1954 und 1958 insgesamt um 93,7 % gestiegen sind, während bei den Gesamtumsätzen dieser Betriebe nur ein Zuwachs von 61,8 % zu verzeichnen war. Dieses Verhältnis von 93,7 % zu 61,8 % verschiebt sich in den einzelnen Gruppen noch stärker zu Gunsten des Umsatzes mit dem großbetrieblichen Auftraggeber. Besonders augenfällig ist dies bei dem Industriezweig "Maschinen- und Werkzeugfabriken", wo sich in dem Zeitraum zwischen 1954 und 1958 die mit Daimler-Benz getätigten Umsätze um 180,6 % erhöht haben, während die Gesamtumsätze lediglich um 91,0 % zunahmen. "Diese Tatsache gibt zu der Frage Anlaß, wie sich wohl neben dem gestiegenen Umsatz mit Daimler-Benz der "sonstige Umsatz" der hier ausgewählten Zulieferer-Betriebe entwickelt haben mag"¹⁾. Legt man - in Anlehnung an die von der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer veröffentlichte kritische Analyse der Daimler-Benz-Denkschrift von 1959 - beispielsweise einen Gesamtumsatz von jeweils DM 100 000.-- zugrunde und unterstellt, daß im Jahre 1954 die Durchschnittsfirma der Maschinen- und Werkzeughersteller-Branche nur 10 % ihres Umsatzes mit der Daimler-Benz AG tätigte, so ergibt sich folgendes Bild: Zwischen 1954 und 1958 stieg dieser Umsatz um 180,6 %, während der "sonstige Umsatz" lediglich um 80,4 % angewachsen ist. Bei 30 % Umsatz mit dem großbetrieblichen Abnehmer und 70 % "sonstigem Umsatz" im Jahre 1954 stieg letzterer um 52,6 %, und bei einem Absatzverhältnis von 50 % zu 50 % dehnte sich der nicht an Daimler-Benz gebundene Umsatz nur noch um 0,14 % aus. "Der Umsatz-Zuwachs des Zulieferer-Betriebes auf dem freien Absatzmarkt wurde also umso geringer, je größer der Umsatzanteil mit Daimler-Benz im Jahre 1954 war"²⁾. Der "sonstige Umsatz" hat daher beispielsweise in der Branche der Maschinen- und Werkzeugfabriken relativ abgenommen, während der Umsatz mit Daimler-Benz gestiegen ist: haben zum Beispiel 1954 die untersuchten Betriebe dieses Industriezweiges noch 10 % ihres Umsatzes mit dem auftragerteilenden Großbetrieb

1) O. V., Die Denkschrift der Daimler-Benz AG, a. a. O., S. 398

2) Ebenda, S. 399

getätigt, so lieferten sie 1958 fast 15 % (14,6 %) ihrer Produktion an das sich ständig ausdehnende Großunternehmen. Wenn nach den Angaben der Daimler-Benz AG im allgemeinen rund 65 % der Produktionskosten auf "Zulieferungen fremder Unternehmen" entfallen¹⁾, so ist es bei dem (derzeitigen) Wachstum des Großbetriebes selbstverständlich, daß die Zahl der beauftragten Betriebe zunimmt (1954: 13 856, 1961: 17 760) und ihre durchschnittlichen Umsätze mit Daimler-Benz steigen. Wenn aber das "Daimler-Benz-Geschäft" auf Kosten des "sonstigen Umsatzes" zunimmt, so wird dadurch in den meisten Fällen die Anpassungsfähigkeit der Lieferbetriebe geschwächt. "Das Schwinden des Anpassungsspielraumes der Zulieferer läßt nun befürchten, daß ihre Selbständigkeit in gleichem Maße wie der Anpassungsspielraum geschwunden ist"²⁾.

Außerdem ist zu berücksichtigen, daß häufig größere Unternehmen als Zu- oder Unterlieferer im Vordergrund stehen. Dies geht u. a. aus der Darstellung der Daimler-Benz AG eindeutig hervor. Von den insgesamt 14 460 Lieferanten im Jahre 1957 gehörten 217 zur Umsatzgruppe I (mit 1 Million DM und mehr Daimler-Benz-Umsatz), die einen Anteil von 71,7 % des Gesamtumsatzes der Zulieferer dieses Großunternehmens auf sich vereinigte. Daß "auch die Gruppe I weitgehend dem industriellen Mittelstand" zugerechnet werden kann"³⁾, dürfte nicht ganz zutreffen, denn nur 101 Betriebe (98 der Beschäftigtengruppe C mit 100 bis 1000 Beschäftigten, 2 der Gruppe D mit 50 bis 100 und 1 der Gruppe E mit unter 50) weisen Beschäftigtenzahlen von weniger als 1000 auf. Die restlichen 116 Betriebe entfallen auf die Gruppe A (44 mit über 1000 Beschäftigten) und B (57 mit 1000 bis 5000 Beschäftigten), sowie auf 15 Händler, Spediteure und Versicherungen. Abzüglich dieser letzteren (nicht-industriellen) Dienstleistungsbetriebe ergibt

-
- 1) Vergl. Daimler-Benz AG, Volkswirtschaftliche Abteilung, Verhältnis des Großbetriebes..., a. a. O., S. 4 und dies., Das Großunternehmen..., a. a. O., S. 9
 - 2) O. V., Die Denkschrift der Daimler-Benz AG, a. a. O., S. 400
 - 3) Daimler-Benz AG, Volkswirtschaftliche Abteilung, Das Verhältnis des Großbetriebes..., a. a. O., S. 5

sich somit, daß 101 großbetriebliche Zulieferer mit 63,5 % (Beschäftigten-Gruppe A: 38,2 %, Beschäftigten-Gruppe B: 25,3 %) am Gesamtumsatz der Umsatzgruppe I (über 1 Mill. DM Umsatz) teilnehmen, während diese 71,7 % des Gesamtumsatzes aller Zulieferer-Betriebe umfaßt. Auf Grund dieser Zahlen läßt sich leicht errechnen, daß 101 zuliefernde Großbetriebe mit ihren 63,5 % Umsatzanteil der Gruppe I rund 45 % des Gesamtumsatzes aller Zulieferer tätigten. An Hand der Daimler-Benz-Statistiken für das Jahr 1957 läßt sich diese Rechnung auch für die Umsatzgruppe II (mit 500 000 bis 1 Mill. DM Daimler-Benz-Umsatz) und für die dritte Gruppe (mit 100 000 bis 500 000 DM Daimler-Benz-Umsatz) durchführen. Es zeigt sich dann, daß im Jahre 1957 190 großbetriebliche Zulieferer (aus den drei Umsatzgruppen) von insgesamt 14 460 Lieferanten - also 1,3 % - rund 48,0 % des Gesamtumsatzes mit Daimler-Benz innehatten. Mit Recht stellt die Arbeitsgemeinschaft Selbstständiger Unternehmer in diesem Zusammenhang die Frage, wie wohl diese Großbetriebe im Verhältnis zu den klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferern von einem durch vermehrte Eigenfertigung (bestimmter Teilstücke und -aggregate bei der Daimler-Benz AG) bedingten Umsatzrückgang betroffen würden. "Es ist wohl kaum anzunehmen, daß die Daimler-Benz AG ihre Aufträge an die Bosch GmbH, an die Zeiss-Ikon AG oder an die Continental-Gummi-AG" in gleichem Maße wie an die kleinen und mittleren Zulieferer "eingeschränkt hat"¹⁾. Daß diese Ansicht auch auf den Fall eines Nachfragerückganges in der Automobilindustrie generell oder speziell auf den Fall der verminderten Nachfrage nach bestimmten Pkw-Größenklassen oder Daimler-Benz-Produkten überhaupt übertragen werden kann, ist offensichtlich, wenn man unterstellt, daß in vielen Fällen groß- und mittel- oder kleinbetriebliche Zulieferer um das Daimler-Benz-Geschäft wetteifern.

Es ist eine Tatsache, daß unter Umständen auch bei Zuliefererunternehmen eine Art der Konzentration auftritt. Die Erklärung, dies resultiere u. a. daraus, daß die Zulieferer ständig in

1) O. V., Die Denkschrift der Daimler-Benz AG., a. a. O., S. 398

indirekter Konkurrenz mit dem Abnehmerbetrieb stehen¹⁾, trifft für die klein- und mittelbetrieblichen Lieferanten allerdings bisher noch in den wenigsten Fällen zu und für die großbetrieblichen Teile- und Zubehörhersteller ist die Gefahr, daß ihre Preise nicht mehr unter den Kosten der eigenen Produktion beim Abnehmer liegen, sicher überhaupt nicht oder in unbedeutendem Maße gegeben. Daß jedoch verschiedene Arten der Konzentration bei Zulieferern, die anders als mit dieser "indirekten Konkurrenz" begründet werden müssen, gegeben sind, ist aus folgenden Beispielen ersichtlich:

"Unter den Herstellern von Preß-, Stanz-, Tiefzieh- und Gesenkschmiedeteilen - wozu auch Kaltfließpreßteile und Kaltwalzerzeugnisse gehören - dürfte "für die großbetrieblichen Abnehmer der Automobilindustrie" die Firma Fuchs (mit 2 900 Beschäftigten) eine bedeutende Rolle spielen, ebenso das Eisenwerk Rothe Erde (mit fast 2 000 Beschäftigten), eine hundertprozentige Tochter der Dortmund-Hörder-Hüttenunion²⁾. Ähnliches gilt wohl auch für die Erzeuger von -isen- und Stahlgußteilen, wobei allerdings beachtet werden muß, daß von den 3 000 Beschäftigten der Bergischen Stahlindustrie KG - an der die Rheinischen Stahlwerke, Essen mit 55,8 % beteiligt sind³⁾, - den 8 159 Beschäftigten der Fichtel & Sachs AG und den 3 000 Beschäftigten der Georg Fischer AG nur etwa 5 bis 10 Prozent der jeweils Beschäftigten Autozulieferungen fertigen. Für Maschinenguß sind neben den hier aufgeführten Firmen auch die Buderus'schen Eisenwerke in Wetzlar als Zulieferer der zur Flickgruppe gehörigen Autowerke zu nennen. In der Gruppe der Stahl- und Metallrohrhersteller ist besonders die Mecano-Bundy GmbH mit "nur" 600 Beschäftigten zu erwähnen. Das Unternehmen, an dessen Kapital neben dem amerikanischen Bundy-Tubing Konzern auch Mannesmann mit 60 % beteiligt ist, hat eine maßgebliche Stellung am Markt für Bremsleitungen inne.

1) Vergl. Bayer, Hans, Das mittlere personengeprägte Unternehmen..., a. a. O., S. 79

2) Jeske, J. Jürgen, Die stummen Diener der Automobilindustrie, a. a. O., S. 3

3) Vergl. Commerzbank AG, Wer gehört zu wem, Sechste Auflage, Hamburg 1964, S. 60

Als größter Fahrzeugsitz-Hersteller Europas spielt die Firma Bremshey & Co. mit 2000 Beschäftigten eine wesentliche Rolle als Zulieferer¹⁾.

"Kraftfahrzeugelektrik kann man fast mit dem Namen Bosch gleichsetzen", denn "mit nur wenigen Ausnahmen (Akkumulatoren) hat das Unternehmen für alle (hierzu gehörenden) Erzeugnisgruppen die führende Stellung am Markt inne"²⁾. Obwohl im Rahmen dieser Untersuchung nur die Zahl der ausschließlich für die Erzeugung von Kraftfahrzeugteilen tätigen Beschäftigten Anhaltspunkte in Bezug auf die Zulieferer-Struktur geben kann, ist mit Sicherheit anzunehmen, daß die Robert Bosch GmbH (mit insgesamt 43 100 Beschäftigten) in der Teile- und Zubehörindustrie die größte Zahl der ausschließlich für die Produktion von Teilen und Einbauaggregaten tätigen Belegschaftsmitglieder aufweist.

Kunststoffe für die Bespannung der Fahrzeughimmel, Türen und Sitze liefern im wesentlichen die J. H. Benecke Acella GmbH mit insgesamt 1 500 Beschäftigten und die Deutsche Gold- und Silber-Scheideanstalt AG (Degussa) durch ihre besonders hierfür gegründete Zweigniederlassung in Wolfgang bei Hanau, wo 2 000 Beschäftigte ausschließlich im Rahmen der Kraftfahrzeugzubehör-Fertigung tätig sind.

Auf dem Markt für Vergaser ist die Deutsche Vergaser GmbH praktisch Alleinanbieter. In ihren beiden Werken (in Neuß und Berlin) werden insgesamt etwa 1600 Arbeitnehmer beschäftigt. Beide Betriebe gehören wiederum zur Pierburg-Gruppe, die außerdem noch die Auto-, Luft- und Gerätebau Alfred Pierburg KG (Meß-, Anzeige- und Regelgeräte) und die Firma Nieberding & Co. umfaßt. Zusammen hat diese Gruppe, die heute Vergaser unter dem auch Endverbrauchern bekannten Markennamen "Solex" für alle deutschen Automarken außer Opel - die ihre

1) Vergl. Jeske, J. Jürgen, Die stummen Diener der Automobilindustrie, a. a. O., S. 3

2) Ders., Ein Auto besteht nicht allein aus dem Motor, Frankfurter Zeitung, Blick durch die Wirtschaft, Jahrgang 7, Nr. 42 (1964), S. 5

Vergaser selbst herstellen! - fertigt, 2 300 Beschäftigte¹⁾.

Die Teile- und Zubehörindustrie bietet in ihrer Vielfältigkeit zahllose, vom Standpunkt der Betriebsgröße und der Kapitalkraft gesehen, ähnlich gelagerte Beispiele, so daß diese Darlegungen beliebig erweitert werden könnten. Bei genauer Betrachtung der verschiedenen Erzeugnisgruppen wird man dann auch feststellen, daß die Namen einiger großer Hersteller immer wieder vertreten sind, was wiederum einen Hinweis auf die Breite ihrer Produktionsprogramme gibt. Im Rahmen dieser Untersuchung kann jedoch nicht näher hierauf eingegangen werden, da dies über die Grenzen dieser Arbeit hinausgehen würde. Zwei Gesichtspunkte bedürfen jedoch in diesem Zusammenhang noch der Erwähnung: Wenn nach Angaben der Daimler-Benz AG im allgemeinen 65 % der Produktionskosten dieses Unternehmens aus Zulieferungen "fremder Unternehmungen" resultieren, so sind in dieser Zahl zweifelsohne auch jene Umsätze enthalten, die Daimler-Benz mit "verwandten" Firmen tätigt. "Zu diesen 'Verwandten' zählen Firmen, die von der Flick-Gruppe, der Quandt-Gruppe und der Deutschen Bank, die ihrerseits als Großaktionär die Daimler-Benz AG beherrschen, kontrolliert und beeinflußt werden"²⁾. Daß all diese Lieferfirmen sicherlich nicht zu den "stummen" Dienern der Automobilindustrie" zu rechnen sind, liegt auf der Hand.

Beachtet werden muß außerdem noch, daß die von verschiedenen großbetrieblichen Auftraggebern oft propagandistisch genannten Zahlen ihrer "Zulieferer"³⁾ ohne Zweifel auch alle "Lieferanten" einschließen, deren Erzeugnisse zwar bei der (End-)Fertigung des Auftraggebers verbraucht oder in dessen nicht-produktionsbestimmten Abteilungen gebraucht werden, aber nicht in das Enderzeugnis eingehen. Beispiele für letztere Art der Lieferantenerzeugnisse sind Briefpapier, Radiergummi und

1) Vergl. Jeske, J. Jürgen, Ein Auto besteht nicht allein aus dem Motor, a. a. O., S. 5

2) O. V., Die Denkschrift der Daimler-Benz AG, a. a. O., S. 400

3) Daimler-Benz AG, Volkswirtschaftliche Abteilung, Das Verhältnis des Großbetriebes..., a. a. O., S. 14

anderer laufend oder in Abständen anfallender Bürobedarf. Der Aussagewert einseitig aufbereiteter Zahlenzusammenstellungen oder die bloße Angabe von Gesamtzahlen - um zu beweisen, "daß der Anstieg eines Großbetriebes auf die Entwicklung und das ökonomische Gedeihen seiner mittelständischen Zulieferer (keine) negativen Auswirkungen zeitigen muß"¹⁾, sondern das kleine und mittlere Unternehmen, dessen Existenz von der Wettbewerbsfähigkeit der großen Unternehmen, ihrer Auftraggeber, abhängt, wichtige Ergänzungsaufgaben hat²⁾ und als Zulieferer eine durchaus gefestigte Position einnimmt - wird durch die dargelegten qualitativen Aspekte stark verringert. Schwerwiegende Probleme ergeben sich für die klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer aus ihrem Verhältnis zu ihrem großbetrieblichen Auftraggeber, und gerade diese werden nur unvollständig gesehen, als leicht lösbar erachtet, propagandistisch untertrieben oder gar nicht anerkannt.

Um die den Absatz betreffenden Schwierigkeiten der kleinen und mittleren Zu- und Unterliefererbetriebe in ihrer Gesamtheit zu erfassen, muß nunmehr noch abschließend darauf hingewiesen werden, daß die Teileindustrie meistens für zwei Märkte produziert: für die sogenannte Erstausrüstung der laufenden Produktion und für den Ersatzbedarf. Während sich der Absatz für die Erstausrüstung im wesentlichen gleichlaufend mit beispielsweise der Autoherstellung entwickelt, ist der Ersatzbedarf von der Entwicklung und Zusammensetzung des Kraftfahrzeugbestandes abhängig. Im Erstausrüstungsgeschäft steht den zahlreichen kleinen und mittleren Teileherstellern die Nachfragemacht³⁾ der großen Automobilproduzenten gegenüber. Dies bleibt auf die Preisgestaltung nicht ohne Einfluß, und der Glaube vieler Unternehmer, daß sie es seien, welche die Preise ihrer Produkte bestimmen, erweist sich als falsch⁴⁾! Trotz

-
- 1) Daimler-Benz AG, Volkswirtschaftliche Abteilung, Das Verhältnis des Großbetriebes..., a. a. O., S. 14
 - 2) Vergl. dies., Das Großunternehmen..., a. a. O., S. 10 u. 14
 - 3) Vergl. Munz, Max, Beschaffung und Beschaffungsplanung im Industriebetrieb, Wiesbaden 1959, S. 35, Fußnote 54
 - 4) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 19; Les donneurs d'ordre ont une foule de sous-traitants à leur disposition et en changent fréquemment. Ils font jouer à plein la concurrence par une sorte de chantage lors des appels d'offres et accordent leur commande à l'offrant le moins exigeant".

der so oft ausgesprochenen Empfehlung, sich zu spezialisieren¹⁾, stellen sich die Zulieferer meist dadurch auf diese Lage ein, daß sie eine entsprechende Breite ihres Produktionsprogrammes anstreben, das ihnen (gelegentlich) bei anderen Artikeln einen Ausgleich für die niedrigen Preise im Seriengeschäft erlaubt²⁾. Bedeutsam für die Preisgestaltung der Zu- und Unterlieferer ist außerdem die bereits erwähnte Tatsache, daß diese Teileproduzenten nicht nur untereinander im Wettbewerb für die Erstausrüstung stehen, sondern oft auch in direkter Konkurrenz mit ihren Kunden. Je nach Produktionstiefe fertigen die Endhersteller eine mehr oder minder große Anzahl notwendiger Einzelteile oder Teilaggregate selbst. In Bezug auf die Automobilbranche dürfte in der Bundesrepublik Opel über die größte Produktionstiefe verfügen; auch komplizierte Aggregate wie Vergaser und Kraftstoffpumpen stellt die General Motors - Tochter in Eigenfertigung her. Diese Situation trifft vielfach auch auf das Ersatzgeschäft zu, denn die Eigenfertigung ist oft für die Autohersteller nicht allein eine Kostenfrage, sondern - wie sich besonders in den dreißiger Jahren gezeigt hatte - auch eine Frage des Beschäftigungsgrades. Stagniert der Absatz von Automobilen, so bleibt noch immer das Teilegeschäft für den Ersatzbedarf, um Arbeitsplätze zu erhalten³⁾. Dem großbetrieblichen Endhersteller bieten sich somit zwei Möglichkeiten, sich Marktschwankungen und Konjunkturbewegungen ohne große Gefährdung der betrieblichen Substanz anzupassen. In Krisenzeiten kann der Druck des Absatzrückganges durch verminderte Heranziehung von Zu- oder Unterlieferern "abgewälzt" werden, während möglicherweise gleichzeitig das Produktionsprogramm stärker auf Teilefertigung umgestellt wird.

-
- 1) Vergl. die extremen Empfehlungen im sog. Mellman-Bericht; S. Mellmann, Bericht über die Produktivität der Fertigung in der Werkzeugmaschinenindustrie Westeuropas, in: Projekt EPA Nr. 420, Europäische Produktivitätszentrale der OEEC, Paris 1959; zitiert nach Bayer, Hans, Das mittlere personengeprägte Unternehmen..., a. a. O., S. 133
 - 2) Vergl. Jeske, J. Jürgen, Die stummen Diener der Automobilindustrie, a. a. O., S. 3
 - 3) Vergl. ebenda

Abgesehen von den aus einer derartigen Situation resultierenden Problemen für die klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer kommt in Bezug auf das Ersatzgeschäft in Zeiten normalen Absatzes erschwerend hinzu, daß die Teilehersteller vielfach durch das harte juristische Mittel der Ausschließlichkeitsbindung an der Entfaltung einer eigenen Aktivität gehindert werden. Den großbetrieblichen Abnehmer lockt die Ausschließlichkeitsbindung als ein Mittel, einen Zu- oder Unterlieferer unter seine Herrschaft zu bringen oder seine Macht über ihn zu festigen oder seine Stellung auf dem Markt durch eine Rückwärtskonzentration zu verbessern. "Diese Konzentration erweitert seinen Einflußbereich auf die vorhergehende Wirtschaftsstufe, mit ihrer Hilfe kann der Bindende seinen Partner für seine Zwecke einspannen, ohne gleich die Risiken und Belastungen einer Unternehmenskonzentration oder betrieblichen Konzentration eingehen zu müssen"¹⁾. Indem sich der Gebundene verpflichtet, etwa alle Geschäfte einer bestimmten Art in einem gewissen Zeitraum mit dem Bindenden zu tätigen, bedeutet dies eine Einschränkung der wirtschaftlichen Bewegungsfreiheit und kommt dem Verlust der Selbständigkeit des Gebundenen gleich.

"Die moderne Großindustrie zeigt deutlich die Tendenz, sich Rohstoff- und Halberzeuger sowie auch Fertigungsunternehmen als Zulieferer anzugliedern"²⁾. Umstritten ist in diesem Zusammenhang besonders die Frage der "Original-Ersatzteile", welche die Händler allein vom Stammhaus beziehen, der Hersteller lediglich an dieses liefern darf, nicht aber die Händler. Von dritter Seite dürfen Händler diese Teile in der Regel nur dann kaufen, wenn ständig eine Überwachung vorgenommen wird. Obgleich zum Beispiel die Zuliefererverträge des Volkswagenwerkes, die Gegenstand eines Ermittlungsverfahrens

-
- 1) Rittner, Fritz, Die Ausschließlichkeitsbindung in dogmatischer und rechtspolitischer Betrachtung, Schriftenreihe Wirtschaft und Wettbewerb, Heft 4, Düsseldorf 1957, S. 29
2) Ebenda, S. 137

waren, anderer Art zu sein scheinen¹⁾, sind derartige Lieferungs- und Ausschließlichkeitsbindungen als überaus gefährlich in Bezug auf die selbständige Entscheidung über das Wirtschaftsschicksal der klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer anzusehen.

3. Vertraglich bedingte und finanzielle Probleme

Das zwischen großbetrieblichem Auftraggeber und beauftragtem Klein- oder Mittelbetrieb bestehende Verhältnis wird vielfach durch vertragliche Bindungen bestimmt. Nicht aber deren rein äußerliche Kennzeichnung durch formal-juristische Vertragstypen ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung, sondern es sind die qualitativen Aspekte, d. h. das tatsächlich im Rahmen dieser Arbeitsteilung sich ergebende Verhältnis in seinen betriebswirtschaftlichen Erscheinungsformen. Rückschlüsse hierauf lassen wiederum die vertraglich festgelegten Bindungen oder auch (nur) die Usancen zu.

Ein Problem von großer Tragweite ergibt sich aus der befristeten Vertragsdauer. Da die Verträge mit Zulieferern vielfach kurzfristig geschlossen und auch gekündigt werden können, ist es für den Großbetrieb möglich, seine Absatzpolitik relativ flexibel zu halten. Es ist dies ein Vorteil, der größtenteils auf Kosten der klein- und mittelbetrieblichen Liefer-

1) Vergl. Dörinkel, Wolfram, Die Ausschließlichkeitsklausel im Handel mit Ersatzteilen der Automobilindustrie - Einstellung des Strafverfahrens, Verfügung des Oberstaatsanwalts in Hildesheim vom 5. März 1955 - 5 Js 107/54 - Wirtschaft und Wettbewerb, Jahrgang 5 (1955), S. 718. Nach Erhebung einer Strafanzeige durch den Verband der Kraftfahrzeug-Ersatzteile- und Zubehörhändler e. V. gegen die Volkswagenwerk GmbH wegen Bindung einer Reihe von Zulieferern, bestimmte Fertigungen nur an das Volkswagenwerk zu liefern, wurde entschieden: "Soweit sich die Ausschließlichkeitsklausel auf Teile bezieht, die dem VWV patentiert sind, bei denen der Hersteller also Lizenznehmer ist, wird die Ausschließlichkeitsklausel durch das Patentrecht gedeckt (V.O. Nr. 78, Art. V, 9, c, Ziffer 7). Das gleiche gilt für solche Teile, die zwischen dem Zulieferer und dem VWV gemeinschaftlich entwickelt sind oder die von dem Zulieferer nach Konstruktion des VWV gefertigt werden. Darüber hinaus ließen sich Ausschließlichkeitsklauseln zwischen dem VWV und den in Betracht kommenden Lieferwerken nicht feststellen".

firmen geht, denn der bloße Hinweis auf die Anpassungs- und Umstellungsfähigkeit der Klein- und Mittelbetriebe bedeutet in keinem Falle unbegrenzte Elastizität und Absatzsicherheit. Daß diese Unternehmungen relativ beweglicher sind als hoch mechanisierte und auf Massenproduktion eingestellte Großbetriebe, unterliegt keinem Zweifel, daß damit jedoch nicht ihre (sichere) Existenz gewährleistet ist, liegt auf der Hand. Wenn auch die Mehrzahl der Kleinbetriebe arbeitsintensiv produziert und viele Mittelbetriebe Mehrzweck-Maschinen besitzen, so bedeutet die wechselnd verstärkte und ebenso verminderte Heranziehung von Zu- und Unterlieferern doch, daß mit dem "Wohl und Wehe" des Auftraggebers zusätzliche Probleme für sie entstehen. Obwohl die aus der Übernahme von Aufträgen direkt oder indirekt resultierenden Schwierigkeiten für Zulieferer und für Unterlieferer unterschiedlich groß sind - indem zum Beispiel der Grad der Abhängigkeit verschieden ist - kann allgemein festgestellt werden, daß durch die vertraglich fixierten Beziehungen beiden Lieferertypen die gleichen oder sehr ähnliche Schwierigkeiten in Bezug auf ihre Preisgestaltung erwachsen. In diesem Zusammenhang ist es von Interesse, daß gemäß den allgemeinen Einkaufsbedingungen Preiserhöhungen ausdrücklich schriftlich vom Auftraggeber anerkannt sein müssen, während bei einer durch die Marktlage erforderlich gemachten Reduktion der Listenpreise des Endfertigers die von Zu- oder Unterlieferern geforderten Preise entsprechend zu ermäßigen sind. Die vertraglich bedingte Problematik beider Regelungen erklärt sich selbst.

Von ähnlicher Wirkung auf die Aktivität und auf die Leistungsautonomie der Lieferbetriebe überhaupt sind auch die Bedingungen in Bezug auf Lieferfristen und Termine, da der vertraglich festgelegte Lieferrhythmus vielfach vom Auftraggeber diktiert wird. Wird ein Großteil des Umsatzes eines Klein- oder Mittelbetriebes mit einem oder wenigen Abnehmern getätigt, so stellt ein solches Unternehmen praktisch ein Zweigwerk des oder der Hauptabnehmer dar, da zweifellos selbst mit größtem unternehmerischem Geschick keine eigenen Produktionsanordnungen möglich

sind. Hinzu kommt, daß sich Unterlieferer in der Regel ausdrücklich verpflichten müssen, die ihnen vom Auftraggeber zur Verfügung gestellten Zeichnungen, Matrizen, Schablonen, Modelle und Muster ohne schriftliche Einwilligung des Eigentümers Dritten weder zur Einsicht noch zur Verfügung zu überlassen und die hiernach angefertigten Teile weder in rohem Zustand noch als Halb- oder Fertigfabrikate an Dritte zu liefern. Das gleiche gilt für solche Teile, die von dem Unterlieferer nach Konstruktion des Endfertigers hergestellt oder die zwischen dem Lieferbetrieb und dem großbetrieblichen Abnehmer gemeinschaftlich entwickelt wurden. Der Einwand, es handele sich bei derartigen Vereinbarungen um normale, rechtmäßige Bedingungen, ist ohne Zweifel berechtigt. Gleichermaßen berechtigt ist jedoch auch der Hinweis, daß die Erfüllung der Aufgaben von Klein- und Mittelbetrieben, sofern diese als Zu- oder Unterlieferer tätig sind, nachteilig beeinflusst wird, indem die eigentlichen unternehmerischen Entscheidungen nicht mehr von den Eigentümer-Unternehmern dieser Betriebe getroffen werden¹⁾. Die vielgepriesene Partnerschaft existiert weitgehend nur in der Theorie. Die Tatsache, daß Unterlieferer vielfach nur in Zeiten hochgetriebener Liefermengen oder im Falle geringer Produktionstiefe bei den Endfertigern zu gleichberechtigten Partnern gemacht werden, läßt ihre wenig stabile, problematische Position noch deutlicher werden. Der *circulus vitiosus* schließt sich, wenn hinzukommt, daß eine Vielzahl unterbeschäftigter Betriebe dieser Art sich um die gleichen Lohnaufträge bemüht. Es handelt sich dann nicht nur um eine labile Beschäftigungslage, sondern um eine chronische Labilität der Gesamtlage der Unterlieferer.

1) Vergl. Houssiaux, Jacques, Quasi-intégration, croissance des firmes..., a. a. O., S. 407: "Le comportement de la grande firme à l'égard des sous-traitants peut aller jusqu'à la suppression de leur indépendance, par absorption ou par gestion directe, et jusqu'à l'anéantissement de l'entreprise, par entrée de la grande firme dans le secteur sous-traité ou par un changement de sous-traitant".

Anscheinend stärker ist die Stellung der Zulieferer-Betriebe, da ihre Komplementär-Produktion oft über eine längere Zeitdauer in Anspruch genommen wird und ihre Preise nicht dem gleichen Druck ausgesetzt sind, wie die der Unterlieferer. Das gelegentlich durch einen hohen Spezialisierungsgrad erreichte technische Quasimonopol ermöglicht Zuliefererbetrieben wohl eine größere "bargaining power", doch ist auch ihre Position nur als relativ stark anzusehen. Gründet sich die Originalität der Zulieferer-Erzeugnisse auf Patente, so ist temporär ein gewisser Schutz der Unternehmerinteressen gewährleistet, falls außerdem eine Einflußnahme des großbetrieblichen Abnehmers zum Beispiel durch finanzielle Bindungen nicht gegeben ist. Doch allgemein kann festgestellt werden, daß mit wachsender Spezialisierung die betriebliche Elastizität zurückgeht und bei rückläufiger oder geänderter Nachfrage nach den Erzeugnissen des Endfertigers der Zulieferer Gefahr läuft, in Absatzschwierigkeiten zu geraten. Diese Gefahr ist - wie bereits mehrfach erwähnt - umso größer, je höher der Umsatzanteil der mit einem oder wenigen Abnehmern einer Branche getätigten Gesamtumsätze der Zuliefererfirma ist. Im Hinblick auf die Artikelsicherheit gilt, daß diese durch die Vielzahl der großbetrieblichen Neuschöpfungen auf der Abnehmerseite und auf der eigenen Anbieterseite gefährdet und der kleine oder mittlere Zuliefererbetrieb selten in der Lage ist, allein die Entwicklungsarbeit zu leisten, die nötig wäre, um auf seinem Teilgebiet ständig eine starke Stellung gegenüber dem Endproduzenten zu besitzen. Die Stärke des Teilstücke- und -aggregate anbietenden klein- oder mittelbetrieblichen Zulieferers aber bestimmt den Grad der vertraglich bedingten Schwierigkeiten. Im einzelnen wird an dieser Stelle nicht auf diese eingegangen, da sie bereits in vorangegangenen Abschnitten unter den produktions-technischen und den den Absatz betreffenden Gesichtspunkten dargelegt wurden.

In Bezug auf die finanziellen Schwierigkeiten beider Lieferertypen ist erneut hervorzuheben, daß klein- und mittelbetriebliche Zu- und Unterlieferer einmal allgemein als Klein- und

Mittelbetriebe schwierigen Finanzproblemen gegenüberstehen und zum anderen ihre Lage durch die Eigenart ihrer unternehmerischen Funktionen zusätzlich erschwert wird. Der Hinweis, daß gerade die Zuliefererfunktion Klein- und Mittelbetrieben die Möglichkeit bietet, ihre Kapitalsorgen zu vermindern, ist nicht generell richtig. Es darf besonders in diesem Zusammenhang nicht übersehen werden, daß im Falle finanzieller Bindungen an den Auftraggeber ein ausgesprochen gefährliches Abhängigkeitsverhältnis entstehen kann. Diese Zwangslage und das vielfach vorhandene "Anlehnsbedürfnis" erleichtern im Bedarfsfalle dem Großbetrieb eine Eingliederung dieser bisher oft äußerlich selbständigen Betriebe. Die allgemein nicht als günstig zu beurteilende finanzielle Lage erschwert wiederum eine erfolgreiche Produktion und einen vorteilbringenden Absatz, da die Interdependenz der erfolgswirksamen Faktoren nicht oder nur temporär zu umgehen ist.

4. Patent- und Lizenzprobleme

Seitdem Hermann Isay "die Erhaltung unabhängiger Einzelunternehmungen"¹⁾ als eine der Funktionen der Patentgesetzgebung herausgestellt und H. v. Beckerath die Patentrechtspolitik als "ein Stück wirtschaftlicher Mittelstandspolitik"²⁾ bezeichnet hat, ist das Patent immer wieder als Mittel der Sicherung eines bestimmten Marktanteils oder als Schutz gegen die Bedrohung durch Großbetriebe gepriesen worden³⁾. Isay erläutert diesen Zusammenhang folgendermaßen: "Für einen großen Konzern haben die Patente nicht dieselbe Bedeutung wie für

-
- 1) Isay, Hermann, Die Funktion der Patente im Wirtschaftskampf, Berlin 1927, S. 34
 - 2) Beckerath, Herbert v., Der moderne Industrialismus, a. a. O., S. 360
 - 3) Vergl. Meinhardt, Peter, Inventions, Patents and Monopoly, London 1946, S. 28;
Lieberknecht, Otfried, Patente, Lizenzverträge und Verbot von Wettbewerbsbeschränkungen, Frankfurt 1953, S. 54;
Börlin, Max, Die volkswirtschaftliche Problematik der Patentgesetzgebung unter besonderer Berücksichtigung der schweizerischen Verhältnisse, Zürich, St. Gallen 1954, S. 62

die Einzelunternehmung, namentlich die mittlere und kleinere Einzelunternehmung. ...Die Einzelunternehmung kann sich im Kampf gegen die überlegene Kapitalmacht des Konzerns im wesentlichen nur auf ihre etwaige technische Mehrleistung stützen, sie kämpft mit der Entfaltung erfinderischen Geistes gegen die größere und bessere Verkaufsorganisation, gegen den weitreichenden Einfluß besserer Beziehungen und vertraglicher Bindungen. In diesem Kampfe spielt das Patent für die Einzelunternehmung eine erheblich größere Rolle als für den Konzern. Für die erstere ist es fast der einzige Schutz, für den letzteren nur ein Mittel unter vielen¹⁾. Und H. v. Beckerath erklärt: "Der auf Spezialgebieten der Produktion technisch besonders erfinderische und regsame Fabrikant kann sich durch Patentschutz seiner Errungenschaften eine Existenzsphäre sichern, aus der er durch den Großkonzern nicht vermittels kapitalistischer Übermacht herausgedrängt werden kann"²⁾.

Ein einzelnes Patent wird allerdings nicht immer die Möglichkeit bieten, Klein- und Mittelbetrieben eine starke Stellung am Markt zu sichern. Das Patent zwingt vielfach den Wettbewerber auf einem technischen Gebiet, "neue Wege zu suchen, die unabhängig vom Ausschließungsrecht des Patentinhabers zum Ziele gelangen lassen"³⁾. Die "Originalität der Erzeugnisse" von Zulieferern und die "Originalität der Erzeugung" bei Unterlieferer-Betrieben kann daher auch nicht in jedem Falle einen dauernden Schutz der kleinen und mittleren Unternehmen darstellen. Die Stellung klein- und mittelbetrieblicher Zu- oder Unterlieferer ist insofern problematisch, als "selbst bei starker patentschöpfender Neuarbeit ein mittleres Unternehmen nur selten das gesamte Patentgebiet sowohl auf seinen ureigenen als auch auf allen angrenzenden Arbeitsfeldern beherrschen kann" und "... durch diesen Umstand die verschiedensten Abhängigkeiten entstehen"⁴⁾. Die Ursache

1) Isay, Hermann, a. a. O., S. 34

2) Beckerath, Herbert v., Der moderne Industrialismus, a. a. O., S. 360

3) Weller, Gerhard, Patentschutz und Wettbewerb, Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, 3. Jahrgang (1951), S. 282

4) Schleussner, Carl A., a. a. O., S. 41

hierfür ist jedoch nicht im Patentrecht zu suchen. Die unzureichende Finanzkraft dieser Betriebe ist entscheidend für ihre relativ schwache Stellung¹⁾. Grundlagen- und Zweckforschung können von einzelnen Klein- und Mittelbetrieben nicht intensiv genug oder gar nicht betrieben werden, und es erweist sich für sie als äußerst schwierig, mit der technischen Entwicklung Schritt zu halten.

Erschwerend kommt vielfach hinzu, daß den Klein- und Mittelbetrieben Schwierigkeiten auf dem Gebiet der Patentgebühren entstehen. Die progressiv ausgestalteten Jahresgebühren (§§ 11, 12 PatG) sollen an sich dahingehend wirken, daß ungenutzte oder belanglose Patente vorzeitig fallen gelassen werden. Basiert jedoch die Produktion bestimmter Betriebe auf einem einzigen Patent oder einigen wenigen, so können auch die Patentgebühren die Finanzkraft dieser Hersteller schwächen. Große Unternehmen geraten demgegenüber mit einem Großteil ihrer Patente nicht spürbar in die Progression der Jahresgebühren, da sie einmal - wie statistische Untersuchungen ergaben²⁾ - ständig und in großer Zahl Erfindungen zum Patent anmelden, und sie zum anderen bis zum sechsten Jahr der Laufzeit über 50 % ihrer Patente wieder fallen lassen.

Auch im Patentprozeßwesen erwachsen den weniger finanzstarken Betrieben Probleme. Da Patenterteilungsverfahren im Durchschnitt drei Jahre, die gerichtlichen Patentstreitigkeiten etwa zwei bis vier Jahre dauern³⁾, kann der Erfolg eines derartigen Prozesses in direkter Relation zu der Finanzkraft der Prozeßparteien stehen. Die mehrjährige Rechtsunsicherheit, verbunden mit dem hohen finanziellen Risiko, behindert Großunternehmen als Inhaber einer ohnehin ständig großen Zahl von Patenten weniger als Klein- und Mittelbetriebe⁴⁾. Häufig allerdings kommt es gar nicht zu einem Prozeß, da schon die hohen Prozeßkosten abschreckend wirken.

-
- 1) Vergl. Rittner, Fritz, Rezension von Hans Otto Lenel, Ursachen der Konzentration, Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht, Band 127, Heft 1/2 (1964), S. 87
 - 2) Vergl. Deutscher Bundestag, Drucksache IV/2320, a. a. O., S. 24
 - 3) Vergl. ebenda
 - 4) Vergl. ebenda

Die schwierigen sachlichen und rechtlichen Probleme formeller Art, die sich aus dem Verkehr mit den Patentämtern, aus der Verwertung der erteilten Schutzrechte, ihrer Geltendmachung in Verletzungsprozessen oder der Abwehr unberechtigter Forderungen ergeben, machen in zunehmendem Maße eine Bearbeitung durch spezialisierte Fachkräfte notwendig¹⁾. Doch liegen die Kosten für diese Tätigkeiten einer Patentabteilung im allgemeinen sehr hoch und lohnen sich nur von einem bestimmten Umfang der Tätigkeit an²⁾. Es sind deshalb überwiegend Großbetriebe, die in den Genuß der durch eine solche Patentabteilung erzielten Rationalisierungsvorteile kommen³⁾. Von Interesse ist hier, daß Ausgaben der Großbetriebe für die Erlangung und Sicherung von Patenten häufig als "Forschungsausgaben" deklariert werden. So ergab eine Untersuchung, daß beispielsweise ein bedeutendes amerikanisches Unternehmen etwa die Hälfte seiner Forschungsmittel zu diesem Zweck ausgibt⁴⁾. Andererseits wird wiederum ein beträchtlicher Teil der Gewinne aus den im Besitz der Konzerne befindlichen Patenten dazu benutzt, Forschungslaboratorien zu unterhalten und die Forschungstätigkeit zu erweitern⁵⁾. Unabhängig von dem Wert und der Wirkung des einzelnen Schutzrechtes wird durch den Besitz einer Vielzahl von Patenten ein entsprechend weiter Schutzbereich geschaffen, der besonders in forschungsintensiven Produktionsbereichen oft bewirkt, daß sich andere Unternehmen nicht gegen den Willen des Patentinhabers in diesem Bereich betätigen können⁶⁾.

-
- 1) Vergl. Heine, H. G., Aufgaben und Organisation einer Patentabteilung, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, 4. Jahrgang (1952), S. 167
 - 2) Vergl. ebenda, S. 174-175; "In runden Ziffern ausgedrückt, liegen die Gesamtkosten für alle ... Arbeiten und Tätigkeiten einer Patentabteilung einschließlich aller amtlichen Gebühren, der Honorare für ausländische Patentanwälte und die Beschaffung von Literatur und Patentschriften bei etwa DM 750 000.--, wovon etwa die Hälfte auf die direkten Zahlungen nach außen und die andere Hälfte auf die eigenen Unkosten entfallen".
 - 3) Vergl. Börlin, Max, a. a. O., S. 133 f.
 - 4) Vergl. Machlup, Fritz, Die Finanzierung des technischen Fortschritts, Ordo, 11. Band (1959), S. 125
 - 5) Vergl. Meinhardt, Peter, Inventions, Patents and Monopoly, London 1946, S. 27
 - 6) Vergl. Deutscher Bundestag, Drucksache IV/2320, a. a. O., S. 23

Bei der Auswertung der Patentrolle der Bundesrepublik ergab sich in diesem Zusammenhang folgender Tatbestand: die 172 Unternehmen, die mehr als 50 Patente innehatten - das sind 1,2 % aller Patentinhaber - hielten 44,5 % aller am 30. April 1962 in Kraft befindlichen Patente. Die übrigen 55,5 % der Patente verteilen sich auf 14 570 Inhaber.

Bei den Inhabern von mehr als 500 Patenten handelt es sich überwiegend um Großunternehmen der elektrotechnischen und der chemischen Industrie. Faßt man die zehn umsatzgrößten Unternehmen dieser Branchen (im Jahre 1960) mit ihren Beteiligungsgesellschaften (Kapitalbeteiligungen über 50 %) zusammen, ergibt sich, daß sieben Konzerne der elektrotechnischen Industrie über 12 031 oder 15 % und neun Konzerne der chemischen Industrie über 7 725 oder 9,6 % aller Inländern erteilten Patente verfügten¹⁾. Die in diesem Zusammenhang gegen die Rechtsprechung erhobenen Vorwürfe, sie habe von dem Instrument der Zwangslizenz "bisher kaum Gebrauch gemacht"²⁾ und kein "öffentliches Interesse an der Förderung des Wettbewerbs oder an der Hemmung der Konzentration bejaht"³⁾, "treffen nicht"⁴⁾. Rittner weist dies eindeutig nach⁵⁾ und stellt gleichzeitig richtig: "Die Zwangslizenz eignet sich von Hause aus nur zur Korrektur des Patentschutzes. Wer sie schlechthin als Instrument der Wettbewerbspolitik und der Preissenkung einsetzen will, überschreitet ihre Grenzen und wendet sich gegen den Patentschutz selbst"⁶⁾. "Ehe man sich daher zu so radikalen Maßnahmen, wie etwa der einer generellen und uneingeschränkten Zwangsabgabe von Lizenzen, versteht, sollten alle Möglichkeiten einer Evolution des bestehenden Gesetzes durchdacht und versucht werden"⁷⁾.

1) Vergl. Deutscher Bundestag, Drucksache IV/2320, a. a. O., S. 23

2) Lenel, Hans Otto, Ursachen der Konzentration, unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Verhältnisse, Tübingen 1962, S. 194

3) Ebenda, S. 192

4) Rittner, Fritz, Rezension..., a. a. O., S. 88

5) Vergl. ebenda, S. 88 - 90

6) Ebenda, S. 90

7) Heine, H. G., Aufgaben..., a. a. O., S. 109

Die schwierigen sachlichen und rechtlichen Probleme formeller Art, die sich aus dem Verkehr mit den Patentämtern, aus der Verwertung der erteilten Schutzrechte, ihrer Geltendmachung in Verletzungsprozessen oder der Abwehr unberechtigter Forderungen ergeben, machen in zunehmendem Maße eine Bearbeitung durch spezialisierte Fachkräfte notwendig¹⁾. Doch liegen die Kosten für diese Tätigkeiten einer Patentabteilung im allgemeinen sehr hoch und lohnen sich nur von einem bestimmten Umfang der Tätigkeit an²⁾. Es sind deshalb überwiegend Großbetriebe, die in den Genuß der durch eine solche Patentabteilung erzielten Rationalisierungsvorteile kommen³⁾. Von Interesse ist hier, daß Ausgaben der Großbetriebe für die Erlangung und Sicherung von Patenten häufig als "Forschungsausgaben" deklariert werden. So ergab eine Untersuchung, daß beispielsweise ein bedeutendes amerikanisches Unternehmen etwa die Hälfte seiner Forschungsmittel zu diesem Zweck ausgibt⁴⁾. Andererseits wird wiederum ein beträchtlicher Teil der Gewinne aus den im Besitz der Konzerne befindlichen Patenten dazu benutzt, Forschungslaboratorien zu unterhalten und die Forschungstätigkeit zu erweitern⁵⁾. Unabhängig von dem Wert und der Wirkung des einzelnen Schutzrechtes wird durch den Besitz einer Vielzahl von Patenten ein entsprechend weiter Schutzbereich geschaffen, der besonders in forschungsintensiven Produktionsbereichen oft bewirkt, daß sich andere Unternehmen nicht gegen den Willen des Patentinhabers in diesem Bereich betätigen können⁶⁾.

-
- 1) Vergl. Heine, H. G., Aufgaben und Organisation einer Patentabteilung, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, 4. Jahrgang (1952), S. 167
 - 2) Vergl. ebenda, S. 174-175; "In runden Ziffern ausgedrückt, liegen die Gesamtkosten für alle ... Arbeiten und Tätigkeiten einer Patentabteilung einschließlich aller amtlichen Gebühren, der Honorare für ausländische Patentanwälte und die Beschaffung von Literatur und Patentschriften bei etwa DM 750 000.--, wovon etwa die Hälfte auf die direkten Zahlungen nach außen und die andere Hälfte auf die eigenen Unkosten entfallen".
 - 3) Vergl. Börlin, Max, a. a. O., S. 133 f.
 - 4) Vergl. Machlup, Fritz, Die Finanzierung des technischen Fortschritts, Ordo, 11. Band (1959), S. 125
 - 5) Vergl. Meinhardt, Peter, Inventions, Patents and Monopoly, London 1946, S. 27
 - 6) Vergl. Deutscher Bundestag, Drucksache IV/2320, a. a. O., S. 23

Bei der Auswertung der Patentrolle der Bundesrepublik ergab sich in diesem Zusammenhang folgender Tatbestand: die 172 Unternehmen, die mehr als 50 Patente innehatten - das sind 1,2 % aller Patentinhaber - hielten 44,5 % aller am 30. April 1962 in Kraft befindlichen Patente. Die übrigen 55,5 % der Patente verteilen sich auf 14 570 Inhaber.

Bei den Inhabern von mehr als 500 Patenten handelt es sich überwiegend um Großunternehmen der elektrotechnischen und der chemischen Industrie. Faßt man die zehn umsatzgrößten Unternehmen dieser Branchen (im Jahre 1960) mit ihren Beteiligungsgesellschaften (Kapitalbeteiligungen über 50 %) zusammen, ergibt sich, daß sieben Konzerne der elektrotechnischen Industrie über 12 031 oder 15 % und neun Konzerne der chemischen Industrie über 7 725 oder 9,6 % aller Inländern erteilten Patente verfügten¹⁾. Die in diesem Zusammenhang gegen die Rechtsprechung erhobenen Vorwürfe, sie habe von dem Instrument der Zwangslizenz "bisher kaum Gebrauch gemacht"²⁾ und kein "öffentliches Interesse an der Förderung des Wettbewerbs oder an der Hemmung der Konzentration bejaht"³⁾, "treffen nicht"⁴⁾. Rittner weist dies eindeutig nach⁵⁾ und stellt gleichzeitig richtig: "Die Zwangslizenz eignet sich von Hause aus nur zur Korrektur des Patentschutzes. Wer sie schlechthin als Instrument der Wettbewerbspolitik und der Preissenkung einsetzen will, überschreitet ihre Grenzen und wendet sich gegen den Patentschutz selbst"⁶⁾. "Ehe man sich daher zu so radikalen Maßnahmen, wie etwa der einer generellen und uneingeschränkten Zwangsabgabe von Lizenzen, versteht, sollten alle Möglichkeiten einer Evolution des bestehenden Gesetzes durchdacht und versucht werden"⁷⁾.

-
- 1) Vergl. Deutscher Bundestag, Drucksache IV/2320, a. a. O., S. 23
 - 2) Lenel, Hans Otto, Ursachen der Konzentration, unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Verhältnisse, Tübingen 1962, S. 194
 - 3) Ebenda, S. 192
 - 4) Rittner, Fritz, Rezension..., a. a. O., S. 88
 - 5) Vergl. ebenda, S. 88 - 90
 - 6) Ebenda, S. 90
 - 7) Heine, H. G., Aufgaben..., a. a. O., S. 109

In Zusammenhang mit den bereits dargelegten Problemen, die sich durch mangelnde finanzielle Stärke für klein- und mittelbetriebliche Zu- und Unterlieferer ergeben, ist das Verhältnis zwischen Lizenzgeber und Lizenznehmer von Bedeutung. Lizenzfertigung wird weitgehend als eine Möglichkeit angesehen, kleinen und mittleren Zu- und Unterlieferern zu einer gesicherten Existenz zu verhelfen. Zweifellos eröffnet der Erwerb einer Lizenz in vielen Fällen (neue) Produktions- und Absatzmöglichkeiten, doch soll nicht verkannt werden, daß Lizenzverträge unter Umständen Bestimmungen enthalten, die diesen Möglichkeiten enge Grenzen setzen. Zwar werden gemäß § 20 GWB Verträge über Erwerb oder Benutzung von Patenten für unwirksam erklärt, "soweit sie dem Erwerber oder Lizenznehmer Beschränkungen im Geschäftsverkehr auferlegen, die über den Inhalt des Schutzrechts hinausgehen". Doch werden "Beschränkungen hinsichtlich Art, Umfang, Menge, Gebiet oder Zeit der Ausübung des Schutzrechts" als "nicht über den Inhalt des Schutzrechts hinausgehend" erachtet. Außerdem sieht das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen in § 20 Abs. 2 noch eine Reihe weiterer genereller Ausnahmen von der Schutzrecht-Bestimmung vor. So darf der Lizenznehmer nicht nur hinsichtlich des Bezugs und der Verwendung bestimmter Produkte oder Apparaturen, die für die Fabrikation nach dem Schutzrecht nötig sind, gebunden werden, sondern beispielsweise auch in Bezug auf die Belieferung von Auslandsmärkten; mit anderen Worten, Exportverbote für andere patentfreie Länder sind zulässig und auch in der internationalen Praxis üblich¹⁾.

Hinzu kommt, daß gemäß § 20 Abs. 3 GWB die Kartellbehörde auf Antrag die Ausnahmeerlaubnis zu weiteren Verträgen erteilen kann, die im Interesse einer technisch einwandfreien Ausnutzung des Gegenstandes des Schutzrechtes gerechtfertigt erscheinen. Dies wirkt sich so aus, daß "die vorliegenden Anträge auf Erteilung einer Erlaubnis nach § 20 Abs. 3 GWB wie auch die anhängigen Verfahren zur kartellrechtlichen Überprüfung von Lizenzverträgen ... erkennen (lassen), daß die

1) Vergl. Rasch, Harold, Wettbewerbsbeschränkungen...,
a. a. O., S. 112 - 113

Wirtschaft im allgemeinen bestrebt ist, Verträge über den Erwerb oder die Benutzung von gewerblichen Schutzrechten im Sinne des § 20 Abs. 1 GWB ... so zu fassen, daß sie kartellrechtlich unbedenklich oder genehmigungspflichtig sind¹⁾.

Der Erwerb einer Lizenz durch einen klein- oder mittelbetrieblichen Zu- oder Unterlieferer erweist sich als äußerst problematisch, falls dem Lizenznehmer "unlautere Lizenzbedingungen" auferlegt werden. Derartige Bestimmungen kommen einer Knebelung gleich. Eine wirkliche Besserstellung der Zu- oder Unterlieferer durch Lizenzfertigungen läßt sich daher nur dann erzielen, wenn dem Lizenznehmer vom Patentinhaber de facto und de jure die Möglichkeit geboten wird, Eigeninteressen zu wahren und unternehmerische Entscheidungen in diesem Sinne zu fällen.

5. Probleme der Unternehmensführung

Ausschlaggebend für den Erfolg und die entsprechende Erfüllung der spezifischen Funktionen kleiner und mittlerer personenbezogener Unternehmen ist in entscheidendem Maße auch die Unternehmerpersönlichkeit. In Bezug hierauf ist es von Interesse, daß eine Vielzahl der hier in Betracht kommenden Zu- und Unterliefererbetriebe eine Reihe gleicher Merkmale aufweisen. Viele arbeiten auf familienwirtschaftlicher Grundlage und werden von einem Techniker geleitet. Nicht selten hat dieser Betriebsleiter früher in einem Großbetrieb gearbeitet²⁾.

-
- 1) Deutscher Bundestag, 3. Wahlperiode, Drucksache III/1000, Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1958, sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, Bonn 1959, S. 57
 - 2) Vergl. Houssiaux, Jacques, Quasi-Intégration, Croissance des Firmes et Structures Industrielles, a. a. O., S. 407 - 408: "Aux Etats-Unis, les petites entreprises sont souvent fondées par des techniciens formés dans les grandes entreprises, et qui, à la suite d'un brevet, ont trouvé quelques ressources financières pour développer leur propre affaire. Dans l'industrie électrique, il n'est pas rare de voir une petite société nouvelle présidée par un ancien ingénieur de Westinghouse ou de General Electric".

Die Organisation der Betriebsverwaltung ist oft unzulänglich, und in den meisten Fällen obliegt es dem Betriebsinhaber, alle Tätigkeiten des Betriebes zu überwachen. Die Betriebsführung beruht auf Erfahrung und ist weitgehend intuitiv; sie ist meistens ungenügend wegen der vorwiegend technischen Ausbildung und Orientierung des Betriebsleiters¹⁾. Die unbefriedigende Erfüllung der Verwaltungsfunktion hat leicht höhere Produktionskosten zur Folge, und aus den Mängeln der Betriebsführung ergeben sich ebenfalls negative Folgen in Bezug auf Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit. Auch ist vielfach das Rechnungswesen nur sehr ungenügend ausgebaut; ja, es besteht gelegentlich allein aus dem Gedächtnis des Betriebsinhabers. Sein Wissen und seine Erfahrung²⁾ sind zwar in jeder Phase des Produktionsablaufes zu spüren²⁾, doch in Verbindung mit dem verbreiteten Wesenszug autokratischer Gesinnung entstehen in vielen Klein- und Mittelbetrieben nicht nur ein Nachfolgeproblem, sondern auch Schwierigkeiten in Bezug auf die Existenzsicherheit dieser Unternehmen. "Mangelnde Kenntnisse werden durch Übersteigerung des Führungsanspruches durch äußere Mittel und Zentralisierung auch jener Verwaltungsvorgänge, die dezentralisiert besser durchgeführt werden könnten, "kompensiert"; dazu kommt Widerstand gegen Einstellung objektiv benötigter Fachleute und sogenannter Patriarchalismus gegenüber den Arbeitnehmern"³⁾. Dieser Art der Unternehmerrhaltung gegenüber steht das bloße Repräsentieren als eine gleichermaßen problematische Einstellung. Denn nachdem sich der Betriebsinhaber aus der Tätigkeit im Unternehmen zurückgezogen und sich auf repräsentative Aufgaben beschränkt hat, erfolgen sämtliche Entscheidungen durch die zuständigen Angestellten Manager, falls nicht ein Familienmitglied die Füh-

-
- 1) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 5 - 6: "Les chefs de petites industries sont généralement de très bons techniciens mais il est rare de trouver réunis en une même personne un bon technicien et un bon commerçant".
 - 2) Vergl. Roeper, Hans, Dezentralisierte Produktion, a. a. O., S. 18
 - 3) Bayer, Hans, Das mittlere personengeprägte Unternehmen..., a. a. O., S. 122

rungsposition übernimmt und dazu tatsächlich im Stande ist. Die wirkliche Personenbezogenheit ist gefährdet.

"Der statische Unternehmer ist darauf bedacht, sein Unternehmen mit möglichst wenig augenblicklichem Risiko auf dem gegenwärtigen Stand (insbesondere hinsichtlich Unternehmereinkommen) zu halten"¹⁾. Er zeigt sich als weitgehend "anlehnungsbedürftig", und selten kommt es zu einem auf lange Sicht gerichteten Vorwärtsdrängen. Auf die Dauer bedeutet diese Haltung eine Bedrohung der Selbständigkeit oder Existenz überhaupt, denn "das Streben, durch Angliederung an einen unternehmungswirtschaftlich verbundenen Abnehmer, von dem man erhofft, daß er bei schlechter Lage am offenen Markt die eigene ... Fabrik für den Selbstbedarf seiner Betriebe beschäftigen wird, rufen oft die Neigung des Lieferanten hervor, sich von dem Großabnehmer in dessen "Konzern" aufnehmen zu lassen"²⁾. Auch das Verhalten mancher Unternehmer, anstelle über Qualitätsverbesserungen durch Preisunterbietungen auf jeden Fall den Absatz zu halten, resultiert aus einem statisch begründeten kurzfristigen Denken und stellt eine weitgehende Gefährdung des Unternehmens dar; denn die Unterlassung notwendiger Investitionen bedeutet nicht eine Vermeidung von Risiken sondern deren genaues Gegenteil.

Typisch für das statische Denken ist auch die Haltung jener Unternehmer, die als Zulieferer bestimmte Spezialteile oder -aggregate herstellen, jedoch genau wissen, daß die Nachfrage des großbetrieblichen Abnehmers zeitlich begrenzt ist, da entweder der Großbetrieb früher oder später dieselben Erzeugnisse besser und billiger herstellen wird oder im Zuge der technischen Entwicklung eben diese Produkte durch neue ersetzt werden. Obgleich die Möglichkeit bestünde, auf andere Fertigungen auszuweichen, die nicht oder nur schwer vom Großbetrieb durchgeführt werden können oder aber im voraus

-
- 1) Bayer, Hans, Das mittlere personengeprägte Unternehmen..., a. a. O., S. 113
 - 2) Beckerath, Herbert v., Der moderne Industrialismus, a. a. O., S. 189

Dispositionen zu treffen, um den technischen Anforderungen gewachsen zu sein, begnügt er sich mit der fatalistischen Feststellung, daß er mit dem augenblicklichen Stand der Dinge recht zufrieden sei und an der Wirtschaftsentwicklung und den Gesetzmäßigkeiten des Wirtschaftsablaufes nichts ändern könne.

Die statische Einstellung beeinträchtigt auch die Wendigkeit der Klein- und Mittelbetriebe ganz erheblich. Bei Nachfragerückgang wird die Fertigung eingeschränkt. Abteilungen werden stillgelegt und Stilllegungsprämien werden gezahlt, aber man hält starr an dem Artikel fest, der schon seit der Gründung der Firma hergestellt wird. Anstatt rechtzeitig umzustellen oder das Fertigungsprogramm entsprechend zu erweitern, versucht man, sich durch Organisierung eines Schrumpfungsprozesses vor dem Konkurs zu retten¹⁾.

Im Gegensatz zu dem statischen vertritt der sprunghafte Unternehmer die Meinung, er müsse überall dort "einsteigen", wo sich gerade große Gewinnchancen bieten²⁾. Immer wieder müßten neue Aufgaben übernommen werden; die Ausnützung der Anfangsleistungen auf lange Sicht komme nicht in Betracht. Nachdem ein gewisser Höhepunkt der Fertigung erreicht ist, müsse - so wird behauptet - die Erzeugung anderen überlassen werden. "Bei der sprunghaften Einstellung des Unternehmers wird ganz übersehen, daß es nicht jeweils um die augenblicklich höchsten Gewinnchancen geht, sondern gerade auch um die Einhaltung der Linie des Produktes; sozusagen das "Gesicht der Unternehmung" muß gewahrt werden"³⁾. Dies bedeutet keinesfalls unbedingtes Festhalten an bestimmten Erzeugnissen, sondern allein, daß eine bestimmte Linie in der Entwicklung verfolgt wird und diese auch nach Möglichkeit organisch verläuft.

Eine weitere Schwierigkeit für klein- und mittelbetriebliche Zu- und Unterlieferer ergibt sich aus einer einseitigen Orien-

1) Vergl. Bayer, Hans, Das mittlere personengeprägte Unternehmen..., a. a. O., S. 114

2) Vergl. ebenda, S. 115

3) Ebenda, S. 116

tierung der Unternehmerentscheidungen an der historischen Entwicklung. Diese Traditionserstarrung führt zu einer Ablehnung von oder zumindest Zurückhaltung gegenüber neuen Methoden¹⁾ der Betriebsführung, der Fertigung oder des Vertriebes. Hinzu kommt, daß in vielen Fällen Familieninteressen kurzsichtig und eigennützig forciert werden und bei einer Kombination dieser Faktoren des Geschäftsgebarens die erfolgreiche Verwirklichung der unternehmerischen Aufgaben zusätzlich gefährdet wird. Allzu sehr liegt die Betonung im Wort "Familienunternehmen" oft auf 'Familie' statt auf 'Unternehmen'²⁾.

Auch die rein rechenhafte Haltung eines Unternehmers kann jedoch zu Schwierigkeiten führen. "Die Rechenhaftigkeit kommt darin zum Ausdruck, daß höchster Gewinn, im short run gesehen, als wichtigstes Ziel und daher für die Unternehmensentscheidung als allein maßgebend betrachtet wird"³⁾. Diese Auffassung bedeutet eine Gefahr für das kleine und mittlere Unternehmen, denn sie bedeutet in letzter Konsequenz Abkehr von der Personenbezogenheit und Gefährdung des Bestandes dieser gerade durch sie geprägten Unternehmen.

Ohne eine erschöpfende Darstellung von sich negativ auswirkenden Unternehmereigenschaften und -haltungen geben zu wollen, muß jedoch im Hinblick auf die Lösungsmöglichkeiten abschließend noch auf das außerordentlich große Problem des mangelnden Verständnisses für Zusammenarbeit hingewiesen werden. Die ablehnende Haltung vieler Unternehmer gegenüber zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit resultiert nicht allein aus dem - an sich durchaus positiv zu beurteilenden - Glauben an die eigene Leistungsfähigkeit und der damit verbundenen Überzeugung, stark genug zu sein, im Wettbewerb (jederzeit) bestehen zu können, sondern auch aus dem persönlichen Mißtrauen in Bezug auf die zur eigenen Branche gehörenden Unternehmer. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit, insbeson-

1) Vergl. Bayer, Hans, Das mittlere personengeprägte Unternehmen..., a. a. O., S. 116 - 117

2) Vergl. ebenda, S. 117

3) Ebenda, S. 118

dere zwischen Firmen, die gleiche oder ähnliche Erzeugnisse oder Leistungen anbieten, ist neben der verständlichen Interessenabwägung auch von der bestehenden oder erreichbaren Vertrauensbasis abhängig; die (allgemeinen) Vorteile müssen erkannt und eine faire (Wettbewerbs-)Haltung muß garantiert werden. Unkenntnis oder Unterschätzung der aus dem Verhältnis Auftraggeber - Beauftragter resultierenden Schwierigkeiten lassen vielen klein- und mittelbetrieblichen Zu- oder Unterlieferern die Zusammenarbeit als kooperative Selbsthilfe unnötig und wenig vorteilhaft erscheinen; es ist dies ein Problem großer Tragweite. Die Spannung zwischen persönlichen und sachlichen Erfordernissen ist bei jeder Unternehmerpersönlichkeit eine andere. Ein voller Einklang zwischen diesen wird erst dann erreicht, wenn die Persönlichkeit die sachlichen Anforderungen in ihre Lebensziele aufzunehmen vermag.

6. Soziale Begleiterscheinungen

Wie bereits dargelegt, benutzen Großbetriebe ihre kleinen und mittleren Zu- und Unterlieferer als eine Art "Puffer", um die Wirkungen eines Konjunkturrückganges aufzufangen. Bei schlechter Geschäftslage werden entsprechend weniger Unteraufträge vom Endfertiger vergeben, und die kleinen und mittleren Betriebe sind gezwungen, einen Teil ihrer Arbeiter zu entlassen. Dieser Umstand führt zu einer sozial auf die Dauer untragbaren Instabilität der Beschäftigung bei den Unternehmen, die aus anderen Gründen schon nicht in ausreichendem Maße für ihre Belegschaft sorgen können.

Die Entlohnung erfolgt in Kleinbetrieben häufig auf Leistungsbasis, und die Arbeiter sind gezwungen, sich einem ermüdenden Tempo zu unterwerfen, um wenigstens etwas mehr zu verdienen. Nichtfacharbeiter erhalten oft vergleichsweise schlechtere Löhne in diesen Betrieben als in Großunternehmen. Häufig sind die Prämienregelungen unzulänglich, und Überarbeitung ist nicht selten. Überstunden werden nicht gemäß Kollektivverträgen bezahlt, da Kleinbetriebe sich selten nach diesen richten.

Vielfach werden auch Überstunden gar nicht als solche deklariert, um die Sozialkosten zu umgehen. In einigen Fällen sind auch die eigentlichen Arbeitsbedingungen völlig ungenügend. Man schätzt, daß zum Beispiel in und um Paris 75 % der "sozial zweifelhaften Kleinbetriebe" nicht die arbeitsrechtlich fixierten Minimalbedingungen für Hygiene beachten¹⁾. Daß derartige Verhältnisse nicht in jedem Falle und in allen Ländern als gegeben angesehen werden können, ist offensichtlich, doch ist nicht daran zu zweifeln, daß soziale Mißstände dieser Art überall anzutreffen sind.

Von Interesse ist in Zusammenhang mit den sozialen Begleiterscheinungen des Unterliefererwesens außerdem die Tatsache, daß die Vergabe von Unteraufträgen als anti-gewerkschaftliche Maßnahme angewandt werden kann. Kommt es beispielsweise trotz unerwünschten Gewerkschaftseinflusses doch zu Aktionen der Belegschaft, so können von der Unternehmensleitung unter Vorwänden Entlassungen vorgenommen und Aufträge an Zu- und Unterlieferer vergeben werden. Hinzu kommt zumindest in Frankreich, daß bei Zu- und Unterliefererbetrieben mit weniger als 50 Beschäftigten der Einfluß der Gewerkschaften ohne nennenswerte Stärke ist und die Belegschaftsmitglieder besonders bei Kleinbetrieben nicht oder nur zu einem verschwindend kleinen Bruchteil "organisiert" sind. In diesen Betrieben ist es auch für die Gewerkschaften sehr schwer, Fuß zu fassen, da der Betriebsinhaber seinen Standpunkt den Arbeitnehmern leicht durch die nähere persönliche Verbindung zu ihnen "klarmacht". Vielfach wollen diese auch ihre Ruhe haben und unabhängig von einer Massenorganisation ihrer Arbeit nachgehen. Störenfriede werden von vornherein beargwöhnt. Arbeitnehmern in kleinen Betrieben wird deshalb auch vorgeworfen, der Solidarität der Arbeiter zu schaden²⁾.

1) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 46; Die Autoren zitieren Michèle Aumont, die in ihrem Artikel, "Les petites usines", Revue d'Action populaire, Paris 1957, S. 199 - 215, eine Beschreibung derartiger Betriebe gibt: "locaux exigus, mal éclairés, murs lépreux, vieilles machines, courroies non protégées... pas de réfectoires... l'hiver, les travailleurs allument eux-mêmes le feu: temps non payé."

2) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 45

Nicht überall sind jedoch diese Tatbestände anzutreffen. In den Vereinigten Staaten zum Beispiel war es leichter als in Frankreich, die Gewerkschaftsbewegung auch in die Kleinbetriebe zu tragen. Mehr und mehr Aufträge wurden von Großbetrieben an kleine und mittlere Zu- und Unterlieferer vergeben, während gleichzeitig ein Preisdruck auf sie ausgeübt wurde. Dieser wirkte sich stark auf die von den Klein- und Mittelbetrieben gezahlten Löhne aus, während der Großbetrieb - dessen Belegschaft eingeschränkt werden konnte - in der Lage war, dem eigenen Personal ostentativ höhere Löhne zu bewilligen. Die amerikanische Automobile Workers Union beispielsweise dehnte daher ihre Bemühungen auch auf die kleineren Hersteller von Automobilteilen und -zubehör aus und forderte die gleichen sozialen Vergünstigungen, wie sie den Arbeitnehmern bei Ford und General Motors gewährt wurden. Man erreichte nicht nur, daß alle in Klein- und Mittelbetrieben tätigen Arbeitnehmer der Gewerkschaft AWU beitraten, sondern daß sie auch die geforderten Vergünstigungen erhielten.

Schon seit langem haben auch die Zu- und Unterlieferer in Illinois und Michigan garantierte Jahreslöhne für ihre Belegschaft eingeführt¹⁾.

Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang auch, daß einige Gewerkschaften mit Arbeitgeberverbänden das Übereinkommen getroffen haben²⁾: Kleinbetriebe dürfen nur von den Unternehmen Aufträge annehmen, die dieses "agreement" unterzeichnet haben. Gleichermaßen können Großbetriebe nur an diejenigen Zu- und Unterlieferer Aufträge vergeben, welche sich dem Übereinkommen angeschlossen haben. Der vom auftragerteilenden Großbetrieb gezahlte Minimalpreis oder -lohn muß es den Zu- oder Unterlieferern erlauben, die gleichen sozialen Vergünstigungen wie der großbetriebliche Auftraggeber zu gewähren, zuzüglich einer gewissen Gewinnspanne. Im Sinne der "Antitrust Laws" angegriffen, wurde dieses Übereinkommen jedoch als zulässig erklärt, da man unterstellt, daß dadurch der Wettbewerb gefördert wird, ohne auf Kosten der Lohnhöhe zu gehen.

1) Vergl. Houssiaux, Jacques, Quasi-intégration, croissance des firmes..., a. a. O., S. 406 - 407

2) Vergl. U. S. Department of Labor, Office of the Solicitor, Significant Decisions in Labor Cases, Monthly Labor Review, Vol. 81 (1958), S. 416, - 417

III. Hauptteil:

Möglichkeiten der Besserstellung klein- und mittelbetrieblicher Zu- und Unterlieferer

A. Staatliche Maßnahmen

1. Steuerpolitische Maßnahmen

Zur Förderung des Unterliefererwesens auf klein- und mittelbetrieblicher Grundlage sind besonders staatliche Maßnahmen geeignet, da durch sie direkt und indirekt Möglichkeiten geboten oder zumindest eröffnet werden können, um wenigstens die außerbetrieblich bedingten Schwierigkeiten der Zu- und Unterlieferer zu reduzieren oder gar zu beseitigen. Soll die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung ausgebaut werden, so sind vor allem steuerliche Maßnahmen in diesem Sinne dringend erforderlich. In direkter Weise wirkt sich die heutige Umsatzsteuer gegen die Arbeitsteilung aus, denn "in sehr starkem Maße kann die Entwicklung der vertikal und horizontal ausgebreiteten Großunternehmen mit internen Belieferungsbeziehungen der einzelnen Betriebe durch eine Umsatzsteuer begünstigt werden, welche nur die im Markte zwischen selbständigen Wirtschaften stattfindenden Umsätze erfaßt, dagegen die internen Umsätze innerhalb eines Unternehmungskomplexes frei läßt"¹⁾. Ohne Zweifel fördert die kumulative Allphasen-Brutto-Umsatzbesteuerung die Unternehmenskonzentration, und eine umsatzsteuerliche Gleichstellung der auf Zu- und Unterlieferungen gestützten Endfertigung mit der Vertikalkombination würde zur Förderung des Unterliefererwesens beitragen. Großbetriebe, die durch die Möglichkeit von Steuereinsparungen einen Anreiz zur Kombination von verschiedenen Produktionsstufen erhielten, könnten nach Fortfall dieses Vorteils auf den Ausbau der Ei-

1) Beckerath, Herbert v., Der moderne Industrialismus, a. a. O., S. 377

genfertigung auf bestimmten Gebieten verzichten, und eine erhöhte Vergabe von Aufträgen "nach außen" wäre sehr wahrscheinlich die Folge.

Die Durchführung einer derartigen steuerlichen Gleichstellung ist jedoch mit außerordentlich großen Schwierigkeiten verbunden, denn nur durch einen grundlegenden Wechsel des Umsatzsteuersystems würde ein genereller Ausgleich möglich und die wirtschaftlich erwünschte Ausgliederung spezieller Fertigungs- und Bearbeitungsvorgänge indirekt gefördert. Daß andere Systeme wiederum neue Mängel mit sich bringen, ist eine Tatsache, doch sollte diese nicht dazu führen, unbedingt Änderungen oder einen Ausbau der bestehenden Gesetze a priori als beste Lösung zu erachten. Zwar sind im geltenden Umsatzsteuerrecht Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Auftragslage klein- und mittelbetrieblicher Zu- und Unterlieferer vorhanden, doch kommen diese - wie im folgenden dargelegt werden wird - für eine endgültige Allgemeinlösung nicht in Frage.

In § 8 des Umsatzsteuergesetzes wird der Finanzminister ermächtigt, "Maßnahmen zum Ausgleich der verschiedenen Umsatzsteuerbelastungen der einstufigen und der mehrstufigen Unternehmen" zu treffen. Es ist dies eine Ermächtigung, von der praktisch bisher nur für die Textilindustrie in Form der Zusatzsteuer für Spinnwebereien (§§ 54 - 58 UStDB) Gebrauch gemacht wurde. Danach werden die sogenannten Spinnwebereien (sowie später auch Textilunternehmen, die unter Umgehung des Großhandels im Einzelhandel verkaufen) einer Zusatzsteuer unterworfen, die den Umsatzsteuervorteil kompensieren soll, den die mehrstufigen Unternehmen gegenüber den einstufigen Spinnereien und Webereien haben. Steuertechnisch handelt es sich dabei um die Besteuerung eines geschäftlichen Vorganges im Innenbetrieb, um eine "Innenbesteuerung" der Lieferungen des Unternehmens an sich selbst. Die Besteuerungsgrundlage ist ein (gedachter) Großhandelseinkaufspreis, wie ihn der Unternehmer hätte aufwenden müssen, wenn er zum Beispiel Garne oder Zwirne bei anderen Betrieben tatsächlich käuflich er-

worben hätte. Läßt man unberücksichtigt, daß die eigenen Gestehungskosten unter Umständen niedriger sein können als dieser fiktive Großhandelseinkaufspreis, so wird auf diese Weise ein Ausgleich der Umsatzsteuerbelastung erzielt; der betriebliche Vorteil der "Verbundwirtschaft" von Spinnerei und Weberei wird aus sozialpolitischen Erwägungen steuerlich aufgehoben. Der Gedanke, dieses Verfahren auch auf andere Produktionsbereiche anzuwenden und so die Benachteiligung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung zu beseitigen, ist zwar in mancher Beziehung naheliegend, aber kaum durchführbar¹⁾. Abgesehen von der praktischen Undurchführbarkeit einer allgemeinen Zusatzsteuer scheitert diese Vorstellung an der Unmöglichkeit einer wirksamen Abgrenzung der Betriebsabteilungen, und die Anknüpfung einer Umsatzsteuerpflicht an einen innerbetrieblichen Vorgang erweist sich grundsätzlich als ein Unding, zumal auf jeder Stufe fiktive Wertansätze als Bemessungsgrundlage der Steuer gefunden werden müßten²⁾. "Auch würde jede neue Erfindung, jedes neue Verfahren, sei es daß es neue Zerlegungen einführt, sei es, daß es bisher notwendige Arbeitsprozesse vereinigt, ... die Einteilung stören"³⁾. Es kann deshalb festgestellt werden, daß ein Ausbau der Zusatzsteuern⁴⁾ in dem hier untersuchten Zusammenhang

-
- 1) Vergl. Faber, Werner, Kumulativwirkung und Zusatzsteuer, Schriftenreihe des Ifo-Institutes für Wirtschaftsforschung, Nr. 33, Berlin/München 1958; Hoffmann, Hans-Peter, Wirtschafts- und finanzpolitische Probleme der Hersteller-Zusatzsteuer, Schriftenreihe des Ifo-Institutes für Wirtschaftsforschung, Nr. 43, Berlin 1960
 - 2) Vergl. Schmolders, Günter, Die Zusatzbesteuerung für mehrstufige Betriebe, Köln 1951, S. 27
 - 3) Popitz, Johannes, Die Umsatzsteuer als Faktor der Betriebs- und Besitzkonzentration, Juristische Wochenschrift, 48. Jahrgang (1919), S. 791
 - 4) Das deutsche Umsatzsteuerrecht unterscheidet zwei Arten von Zusatzsteuern: a) die "allgemeine" Zusatzsteuer bei Verbindung von Herstellung mit Einzelhandel und b) die Spinweberei-Zusatzsteuer. Die Erhebung ersterer mußte schon nach relativ kurzer Zeit durch höchstrichterliche Rechtsprechung wegen Nichtigkeit eingestellt werden; vergl. BVerfGE Bd. 7, S. 182, BVerfG-Urteil vom 5. März 1958. Dieses Urteil legte der Bundesfinanzhof seiner Entscheidung zugrunde, daß auch die Spinweberei-Zusatzsteuer nichtig und deshalb aufzuheben sei; vergl. BFH-Urteil vom 22. Oktober 1959, BStBl. 1959 III, S. 441. Allerdings schloß sich die Bundesregierung diesem Urteil nicht an, sondern ersuchte das Bundesverfassungsgericht um Normenkontrolle. Am 16. Mai 1961 wurde daraufhin festgestellt, daß die Spinweberei-Zusatzsteuer mit dem Grundgesetz vereinbar und in der jeweils geltenden Fassung anzuwenden ist.

nicht als wirkungsvoll angesehen werden kann, da höchstens eine sehr beschränkte Neutralisierung der Konzentrationstendenzen zu erwarten ist und die allgemeine Auftragslage der klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer nicht unbedingt verbessert würde.

Geeigneter scheint dagegen das steuerliche Ausgleichsverfahren zu sein, das ebenfalls in der Textilindustrie zur Anwendung kommt, um das Unterliefererwesen über die verstärkte Vergabe von Unteraufträgen zu fördern.¹⁾ Das sogenannte Anrechnungsverfahren berechtigt einen Unternehmer gemäß § 60 Abs. 1 UStDB, wenn er Textilrohstoffe aller Art, Vorgespinnste, Garne, Zwirne, Gewebe ... im Inland durch einen anderen im Werklohn hat veredeln lassen, die Steuer, die er für einen Voranmeldungszeitraum (Veranlagungszeitraum) schuldet, um die Steuer zu kürzen, die auf dem im gleichen Zeitraum von ihm gezahlten Veredelungslohn ruht. Zu beachten ist dabei, daß gemäß § 60 Abs. 3 UStDB der Unternehmer den Namen des Veredlers und das an diesen für die Veredelung gezahlte Entgelt buchmäßig nachzuweisen hat. Durch dieses "Anrechnungsverfahren" wird der einstufige Lohnauftraggeber, der textile Halberzeugnisse in der im § 60 UStDB (Fassung vom 1. September 1951) näher bestimmten Art im Lohnverkehr veredeln läßt, jenem mehrstufigen Unternehmen umsatzsteuerlich gleichgestellt, das die Veredelung im eigenen Betrieb durchführt und sich hierbei eine Umsatzsteuerphase ersparen kann. Diese Begünstigung ist nicht nur auf textil-industrielle Veredelungen im engeren Sinne wie Appretieren, Bleichen oder Färben beschränkt, sondern erstreckt sich auch auf weitergehende Bearbeitungsvorgänge. Die Anwendung dieses Vorsteuerabzugs-Verfahrens (im Rahmen der Allphasen-Brutto-Umsatzsteuer) auch in anderen Industriezweigen erscheint möglich und eine indirekte Förderung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung dadurch erreichbar. Doch müssen auch hier Einschränkungen gemacht werden, die eine Wirksamkeit großen Ausmaßes als zumindest zweifelhaft erscheinen lassen. Von entscheidender Bedeutung für den integrierten Betrieb dürfte in Bezug auf die Vergabe von Unteraufträgen je-

1) Vergl. Roeper, Hans, Dezentralisierte Produktion, a. a. O., S. 29

weils der Kostenvergleich sein. Vorausgesetzt, daß bestimmte Lohnveredler kosten- und damit preisgünstiger (in diesem Falle lohngünstiger) arbeiten können als bestimmte Abteilungen des integrierten Unternehmens, so muß einschränkend darauf hingewiesen werden, daß bei einer nunmehr einsetzenden Vergabe von Unteraufträgen lediglich Unterlieferer auftragsmäßig profitieren werden. Nur bei ihnen kommt eine ausgesprochene Lohnveredelung in Frage, d. h. der Auftraggeber überläßt ihnen Rohmaterialien oder Teilprodukte zur Bearbeitung. In diesem Zusammenhang ergibt sich insofern eine technisch-definitivische Schwierigkeit, als bestimmte Unterlieferer zwar nach genau festgelegten Angaben und auf Grund der Entwicklungsarbeit des Auftraggebers arbeiten, jedoch die hierfür erforderlichen Ausgangsmaterialien selbst beschaffen. Die steuerliche Regelung könnte nun auch auf diese Art der Lieferbetriebe ausgedehnt werden, wenn beispielsweise die herzustellenden Teile dem Auftraggeber patentiert sind oder mit Hilfe von Formen, Matrizen, Prägstempeln usw. des großbetrieblichen Abnehmers angefertigt werden. Doch selbst wenn die sich hierbei ergebende Gefahr der Steuerumgehung durch geringfügige Scheinbearbeitung mittels spezifizierter Arbeitswertanteile (des Unterlieferers) beseitigt würde¹⁾, kann ein allgemein erhöhter Auftragseingang bei klein- und mittelbetrieblichen Unterlieferern nicht erwartet werden.

Während die indirekte Förderungsmaßnahme der "Verallgemeinerung des Anrechnungsverfahrens" außerdem auch die Betriebsgrößen unberücksichtigt lassen würde, ist dies bei der direkten Begünstigung der Hausgewerbetreibenden durch die Umsatzsteuerbefreiung nach § 4 Ziff. 18 in Verbindung mit § 44. UStDB nicht der Fall. Steuerfrei sind gemäß diesen Vorschriften (nur) solche Hausgewerbetreibenden, die überwiegend mit bestimmten Auftraggebern in festem Geschäftsverkehr stehen. Werden jedoch für ständig wechselnde Auftraggeber Leistungen ausgeführt oder wird vorübergehend unmittelbar für den Absatzmarkt gearbeitet, so sind sie mit ihren Umsätzen steuerpflichtig. Das Verhältnis des Hausgewerbetreibenden zu seinem

1) Vergl. Roeper, Hans, Dezentralisierte Produktion, a. a. O., S. 29 - 30

Auftraggeber muß dienstvertragähnlich sein, so daß er nur zu ganz wenigen Auftraggebern in einem solchen Vertragsverhältnis stehen darf. Ist ein Hausgewerbetreibender für eine größere Anzahl von Auftraggebern tätig, so kann die Umsatzsteuerfreiheit grundsätzlich nicht in Anspruch genommen werden.

Zu unterscheiden sind einmal Hausgewerbetreibende im eigentlichen Sinne (§ 2 Abs. 1 Ziff. 2 Heimarbeitsgesetz vom 14. 3. 1951), die in der Regel allein oder mit ihren Familienangehörigen oder mit nicht mehr als zwei fremden Hilfskräften arbeiten, und zum anderen die "gleichgestellten" Hausgewerbetreibenden mit mehr als zwei fremden Arbeitskräften (§ 2 Abs. 2 Ziff. 2 Heimarbeitsgesetz). Für letztere kommt die Steuerbefreiung nur dann in Frage, wenn ihr Gesamtumsatz DM 40 000.-- im Kalenderjahr nicht übersteigt und die Umsätze aus Hausgewerbe nicht höher sind als DM 12 000.-- und allgemein wirtschaftliche Abhängigkeit und Schutzbedürftigkeit vorliegen.

Die Voraussetzungen für die Anwendung der Befreiungsvorschrift treffen zweifellos auf die Mehrzahl der kleinbetrieblichen Unterlieferer zu, doch wäre es wünschenswert, die umsatzsteuerliche Freigrenze von jährlich 12 000.-- auf mindestens den doppelten Betrag hinaufzusetzen, da nicht der Umsatz an sich ausschlaggebend ist für die Geschäftslage der Betriebe, sondern bekanntlich der Gewinn. Hat der Materialwert einen großen Anteil am Gesamtwert der Unterlieferung, so werden lediglich arbeitsintensive Kleinbetriebe bessergestellt, während durch die niedrige Freigrenze diejenigen Gewerbetreibenden benachteiligt werden, bei denen die Wertschöpfung pro Stück relativ gering ist.

Ähnlich liegen die Verhältnisse bei der Umsatzsteuervergünstigung durch Absetzung eines Freibetrages gemäß § 7 a UStG in Verbindung mit § 57 a UStDB. Die Neufassung des § 7 a Abs. 1 UStG durch das 11. Umsatzsteuer-Änderungsgesetz vom 16. August 1961 legt fest, daß Unternehmer, deren Gesamtumsatz im laufenden Kalenderjahr DM 120 000 nicht übersteigt, von ihren steuerpflichtigen Umsätzen einen Betrag von DM 12 000.-- ab-

setzen können. Auch in diesem Fall ist einmal der Freibetrag zu niedrig bemessen¹⁾, um eine wirkungsvolle Besserstellung der klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer zu gewährleisten, und zum anderen wird wiederum einzig und allein der (Gesamt-)Umsatz als Maßstab für diese "sozialpolitische" Vergünstigung angelegt.

Im Hinblick auf eine umfassende Beseitigung der verschiedenartigen negativen Folgeerscheinungen der Allphasen-Brutto-Umsatzsteuer²⁾ und im Interesse einer Besserstellung der klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer wäre es angebracht, eine Reform des Umsatz-Steuersystems vorzunehmen. Im Rahmen dieser Arbeit muß jedoch eine Untersuchung der verschiedenen Reformvorschläge unterbleiben; Auskunft

-
- 1) Vergl. Bucerius, Gerd, Gerechtere Umsatzsteuer, Die Zeit, Nr. 27 (1958), S. 16; Bucerius schlägt vor, allen Unternehmern mit einem Jahresumsatz von weniger als DM 250 000.- einen Freibetrag von DM 30 000.- zu gewähren. Der entstehende Steuerausfall könnte durch eine höhere Besteuerung der Großunternehmer gedeckt werden. Wer zum Beispiel mehr als 50 Millionen DM umsetze, zahle zunächst auf diese 50 Millionen DM wie bisher 4 v. H. Auf das, was er über 50 Millionen DM umsetze, solle er 5 v. H., auf das Mehr über 100 Millionen DM sogar 6 v. H. entrichten. Der Mehrertrag dieser erhöhten Steuer über den Ausfall solle zur Befreiung der freien Berufe von der Umsatzsteuer verwendet werden.
 - 2) Vergl. Schmolders, Günter, Artikel "Die Umsatzsteuern", in: Handbuch der Finanzwissenschaft, Zweiter Band, Tübingen 1956, S. 591: "... die deutsche Umsatzsteuer (wirkt) konzentrationsfördernd, ausfuhrhemmend und wettbewerbsstörend, vor allem aber erschwerend auf die Steuerüberwälzung...; anstatt die Steuer möglichst eng an die auf den Markt gelangenden Waren und ihre Preise anzuknüpfen, so daß im Wettbewerb derjenige Anbieter siegt, der preis- und qualitätsmäßig die beste Leistung erbringt, ermöglicht die kumulative Allphasensteuer den mehrstufigen Unternehmen Steuerersparnisse ... und belastet die rationelle volkswirtschaftliche Arbeitsteilung mit zusätzlichen, allein aus der Kumulativbesteuerung entstehenden Kosten, deren Überwälzung in vielen Fällen nicht oder nicht voll gelingen kann."

hierüber geben zahlreiche Veröffentlichungen¹⁾. Es muß jedoch hervorgehoben werden, daß jede Form der Mehrwertbesteuerung der herkömmlichen Umsatzbesteuerung überlegen ist und es weniger wichtig erscheint, welches der vorgeschlagenen Nettoumsatz- oder Mehrwertsteuersysteme realisiert wird. Zwar ist Sallez und Schlegel zuzustimmen, daß das französische System der Nettoumsatzsteuer mit V o r s t e u e r a b z u g für das Unterliefererwesen vorteilhaft ist²⁾, doch auch der V o r u m s a t z a b z u g weist Vorteile auf. Für die Belange der kleinen und mittleren Zu- und Unterliefererbetriebe ist jedoch vorerst entscheidend, daß überhaupt eine grundsätzliche Neuordnung der Umsatzsteuer in Angriff genommen wird.

In Bezug auf die Einkommensbesteuerung haben zwar die für die Selbstfinanzierung der Personenunternehmungen wichtigen Sonderregelungen einige Hilfe gebracht, doch eine dauerhafte Lösung der Finanzierungsprobleme wurde nicht erzielt. Die durch § 3 Steueränderungsverordnung vom 20. August 1941 (Reichsgesetzblatt I, S. 510; Reichssteuerblatt, S. 593) eingeführte Steuerbegünstigung des nicht entnommenen Gewinns bezweckte,

-
- 1) Vergl. Zechner, Andreas, Die Reform der Umsatzsteuer - eine wirtschaftspolitische Notwendigkeit, Betriebswirtschaftliche Schriftenreihe des Instituts für industrielle Betriebslehre an der Hochschule für Welthandel, Wien 1963; Institut für angewandte Sozial- und Wirtschaftsforschung, Zur Problematik einer Umsatzsteuerreform, Wien 1962; Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium der Finanzen, Probleme einer Netto-Umsatzbesteuerung, Schriftenreihe des Bundesministeriums der Finanzen, Heft 2, Bonn 1961; Pohmer, Dieter, Die Neuordnung der Umsatzbesteuerung, Schriftenreihe: Der selbständige Unternehmer, Heft 17, Bonn 1960; Deutscher Bundestag, 3. Wahlperiode, Drucksache 730, Überprüfung des Umsatzsteuerrechts, Bonn 1958; Zierold-Pritsch, Bruno, Die optimale Umsatzsteuer, Teil II, Der Rechts- und Steuerdienst, Köln 1956; ders., Die optimale Umsatzsteuer, Teil I, Der Rechts- und Steuerdienst, Köln 1954; Schmöl-ders, Günter, Organische Steuerreform, Grundlagen, Vorarbeiten, Gesetzentwürfe, Berlin/Frankfurt a. M. 1953.
- 2) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 13: "le système français de la Taxe à la Valeur Ajoutée (TVA) s'adapte parfaitement aux relations de sous-traitance, puisque le donneur d'ordre peut déduire de la taxe qu'il a à payer, la TVA que lui facture le sous-traitant."

die durch die hohe Progression des Einkommensteuertarifs beeinträchtigte Kapitalbildung der Einzelunternehmen und Personengesellschaften zu fördern. Diese Vorschrift des § 3 StÄV galt bis zur Währungsreform. Durch das Gesetz Nr. 64 wurde die als Tarifvorschrift vorgesehene Steuerbegünstigung des nicht entnommenen Gewinns zur Sonderausgabenvorschrift umgestaltet und als § 10 Abs. 1 Ziff. 3 in das Einkommensteuergesetz von 1948 übernommen. Diese Vorschrift wurde 1950 als § 10 a neu paragraphiert, da der nicht entnommene Gewinn keine Sonderausgabe darstellt, sondern nur wie eine solche zu behandeln ist. Durch das Einkommensteuer-Änderungsgesetz wurde der § 10 a EStG in seiner weitgefaßten Formulierung¹⁾ jedoch mit Wirkung ab 1. Januar 1951 aufgehoben und ab dem Veranlagungszeitraum 1952 nur noch dem Personenkreis der Vertriebenen, Flüchtlinge und politisch Verfolgten zugestanden. Die Geltungsdauer des beschränkt wieder eingeführten § 10 a EStG, die zunächst nur bis 1956 befristet war, wurde bis Ende 1963 verlängert.

Durch hohe Besteuerung des nicht ausgeschütteten Gewinns sind insbesondere die kleinen und mittleren, nicht emissionsfähigen Kapitalgesellschaften getroffen, die ihren Kapitalbedarf nicht über den Kapitalmarkt befriedigen können. Die Selbstfinanzierung bei Familiengesellschaften und personenbezogenen Kapitalgesellschaften ist vorläufig mit einer etwa 60 %-igen Steuer (Körperschafts- und Gewerbesteuer) belastet, und doch werden sich Klein- und Mittelbetriebe weitgehend aus Gewinnen finanzieren müssen. Nur durch den Einsatz dieser eigenen Mittel sind sie in der Lage, Rationalisierungsinvestitionen durchzuführen und ihre Produktivität zu steigern²⁾. Berücksichtigt

-
- 1) § 10 a Abs. 1 EStG lautet: "Bei Steuerpflichtigen, die ihre Gewinne aus Land- und Forstwirtschaft und aus Gewerbebetrieb auf Grund ordnungsgemäßer Buchführung ... ermitteln, können auf Antrag bis zu 50 vom Hundert der Summe der nicht entnommenen Gewinne, höchstens aber 15 vom Hundert der Summe der Gewinne ... vom Gesamtbetrag der Einkünfte abgezogen werden." Die Nachversteuerungsfrist wurde auf 5 Jahre festgesetzt.
 - 2) Vergl. Greiffenhagen, Hermann, Vom Einfluß der Steuern auf die Unternehmungs-Finanzierung, Düsseldorf 1959, S. 50-51

man außerdem jedoch, daß die Unternehmer meist einen verhältnismäßig großen Teil ihrer Gewinne für Konsumzwecke aus der Unternehmung entziehen (müssen), so erscheint es mehr als wünschenswert, daß die steuerlich bedingten Nachteile beseitigt werden. Zwar eröffnete die steuerliche Anerkennung der degressiven Abschreibung (§ 7 Abs. 2 EStG) eine Investitionshilfe, doch sind die auf diese Weise vom Staat kreditierten Beträge zweifellos vom Umfang der laufenden Investitionen (indirekt: vom Ausmaß der steuerlichen Gewinnbelastung) und damit von der Unternehmensgröße abhängig¹⁾.

Von Interesse sind in diesem Zusammenhang auch die steuerbegünstigten Pensionsrückstellungen gemäß § 6 a EStG. Die Rückstellungen mindern einmal den steuerpflichtigen Gewinn der Unternehmen in ihrer vollen Höhe und führen ihm gleichzeitig neue Mittel zu. "Die für die Pensionsanswartschaften zurückgestellten und von der Steuer verschonten Beträge stehen den Unternehmen jahrelang, teilweise jahrzehntelang zur Verfügung"²⁾. Doch die Möglichkeit, derartige Rückstellungen zu bilden, ist zunächst von der Zahl der Betriebsangehörigen und damit von der Unternehmensgröße abhängig. Nach einer Untersuchung der DIVO-GmbH im Jahre 1959³⁾ besteht eine Altersversorgung

in Betrieben mit:	bis 49 Arbeitnehmern in	5 %
	von 50 bis 199 Arbeitnehmern in	17 %
	von 200 bis 999 Arbeitnehmern in	30 %
	von 1000 und mehr Arbeitnehmern in	53 %

der befragten Betriebe. Die Möglichkeit, durch Pensionszusagen Steuern zu sparen und liquide Mittel zu erhalten, wird in den höheren Betriebsgrößenklassen weit häufiger genutzt als bei Klein- und Mittelbetrieben. Dies ist kein Zufall, denn das Risiko derartiger Sozialleistungen fällt bei letzteren ganz besonders ins Gewicht. Ein verantwortungsbewußter Unternehmer müßte diese Verpflichtungen bei einer Versicherungsge-

1) Vergl. Pohmer, Dieter, Beeinflussung der Konzentration..., a. a. O., S. 1070

2) Ebenda, S. 1071

3) Vergl. Reigrotzki, Erich, Die betriebliche Sozialpolitik bei Unternehmen verschiedener Größe, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Neue Folge, Band 20/II, Berlin 1960, S. 1460

sellschaft in Deckung geben. Damit würde die Unternehmung jedoch eine Liquiditätseinbuße erleiden, welche über den Umfang der Steuerersparnis hinausgeht, so daß die Pensionszusagen - im Gegensatz zur Großunternehmung - nicht nur keine Verbesserung, sondern sogar eine Verschlechterung der Selbstfinanzierung bewirken¹⁾.

Um den kleinen und mittleren (Zu- und Unterlieferer-)Betrieben eine gewisse Kapitalneubildung zu ermöglichen, sollte der Gewinn der Unternehmung erst dann steuerlich erfaßt werden, wenn er realisiert oder wenn er endgültig als fundiert anzusehen ist. Dies ist aber erst dann der Fall, wenn er nicht mehr für Finanzierungsbedürfnisse benötigt wird oder wenn die Unternehmungsrisiken hinreichend gedeckt sind. Ein Steuersystem aber, welches die Periodengewinne zum Maßstab der Ertragsbesteuerung macht, d. h. Jahresgewinne belastet, die starken Schwankungen unterworfen sind, wird dieser Notwendigkeit nicht gerecht. Eine Verlängerung des Veranlagungszeitraumes, so daß beispielsweise der Gewinn des Jahresdurchschnittes von 5 Jahren Besteuerungsgrundlage wäre, würde der Lage und der Funktionserfüllung der Klein- und Mittelbetriebe eher entsprechen²⁾.

Auch die Genehmigung oder die Wiedereinführung einkommenssteuerfreier Gewinnreserven im Sinne des bereits erwähnten § 10 a EStG (1950!) würde eine Lösungsmöglichkeit für die Finanzierungsprobleme klein- und mittelbetrieblicher Zu- und Unterlieferer darstellen. Diese Reserven könnten gesondert in der Bilanz ausgewiesen werden, und im Falle ihrer Auflösung wäre dem Finanzamt ein genauer Nachweis darüber vorzulegen, daß die betreffenden Mittel nicht dem persönlichen Verbrauch des Unternehmers zugeführt, sondern für näher bestimmte Betriebszwecke verwendet wurden. Kann letzteres nicht nachgewiesen werden, so wird eine Nachversteuerung die "Zweckentfremdung" belasten können. Sollte diese Vorbeugungsmaßnahme

1) Vergl. Pohmer, Dieter, Beeinflussung der Konzentration..., a. a. O., S. 1072

2) Vergl. Greiffenhagen, Hermann, a. a. O., S. 47

als noch zu schwach erscheinen, so könnte zusätzlich angeordnet werden, daß die steuerfreien Rücklagen ganz oder teilweise einer unternehmensneutralen Institution zugewiesen werden müßten. Die Rückzahlung erfolgt nur bei Nachweis (zum Beispiel durch Kaufverträge), daß die Gelder für Rationalisierungsmaßnahmen oder für Betriebszwecke allgemeiner Art verwandt werden¹⁾.

Ansatzpunkte zur Förderung der Eigenkapitalbildung bei Klein- und Mittelbetrieben bieten auch die Gewerbesteuer und die Vermögenssteuer. Abschließend sei in dieser Hinsicht noch auf das Steueränderungsgesetz 1961 (BGBl I, S. 981) hingewiesen. Durch dieses Gesetz wurde einmal der Freibetrag bei der Gewerbesteuer nach dem Gewerbeertrag gemäß § 11 Abs. 2 GewStG von DM 2 400.-- auf DM 7 200.-- erhöht, um dem sogenannten Unternehmerlohn Rechnung zu tragen. Zum anderen wurden bei der Vermögenssteuer die allgemeinen Freibeträge für den Steuerpflichtigen und seine Ehefrau von je DM 10 000.-- auf je DM 20 000.-- und die Kinderfreibeträge von je DM 5 000.-- auf je DM 20 000.-- heraufgesetzt. In Bezug auf diese Maßnahmen kann angenommen werden, daß eine Anzahl der bisher mit der Vermögenssteuer belasteten Inhaber von kleinen und mittleren Zu- und Unterliefererbetrieben hierdurch von der Vermögenssteuerpflicht befreit wurden.

2. Kreditpolitische Maßnahmen

Neben steuerpolitischen Maßnahmen im Hinblick auf die Beseitigung von Nachteilen, die klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferern durch außerbetriebliche Momente erwachsen, kommt der Kreditversorgung dieser Betriebe besonders große Bedeutung zu. Es müssen brauchbare Formen für die Befriedigung des jeweiligen Kreditbedarfs gefunden werden. Dabei handelt es sich weniger um die Beschaffung kurzfristiger Mittel als vor allem um mittel- und langfristige Kredite. Ihre Aufnahme

1) Vergl. Roeper, Hans, Die Bedeutung des Unterliefererwesens..., a. a. O., S. 122 - 123

bereitet auch heute trotz allgemeiner Kenntnis der Kausalzusammenhänge - Mangel an Eigenkapital bei Klein- und Mittelbetrieben, allzu starre Ausleihgrundsätze der Kreditinstitute in Bezug auf die dingliche Absicherung - und trotz vorhandener Bonität vielfach noch Schwierigkeiten.

Kreditwürdigkeitsprüfungen sind im einzelnen durchaus notwendig, und der bloße Hinweis auf die sozialen Werte der Klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer kann in keinem Falle alleinige Entscheidungsgrundlage für die Gewährung von Krediten sein. Eine kreditwirtschaftliche Rahmenplanung im Hinblick auf den Zugang zu Krediten ist dringend erforderlich, doch gleich wichtig ist im Einzelfall der Nachweis einer betriebswirtschaftlich erfolgreichen oder wenigstens erfolgversprechenden Unternehmensführung, so daß es nicht - wie in einem Falle in Südbaden - anstelle von dringend notwendigen Rationalisierungsinvestitionen lediglich zum kostspielig-repräsentativen Ausbau eines Verwaltungsgebäudes kommt.

Die Entwicklung der Kreditversorgung der kleinen und mittleren Zu- und Unterliefererbetriebe kann jedoch als relativ günstig angesehen werden. Doch wenn hervorgehoben wird: "Die Verbände der kreditnehmenden Wirtschaft haben sowohl bei ihrer Anhörung vor dem Bundestagsausschuß für Mittelstandsfragen am 9. Januar 1963 als auch in ihren von der Bundesregierung erbetenen Stellungnahmen zur gegenwärtigen Situation in Übereinstimmung mit dem Kreditgewerbe erklärt, daß zumindest seit 1960 keine Kreditanforderungen der Klein- und Mittelunternehmen von Kreditinstituten mit der Begründung abgelehnt werden mußten, daß die zur Verfügung stehenden Mittel nicht ausreichten"¹⁾, so birgt diese Aussage keinen Anhaltspunkt in Bezug auf das Verhältnis von Kreditgewährung zu Ablehnung von Kreditanträgen, da sich für letztere eine Vielzahl von Gründen finden läßt. Überdies bleibt fraglich, "wieviel Kreditanträge angesichts der dezidierten Anschauungen der Banken über Kreditwürdigkeit gar nicht erst gestellt wurden"²⁾.

-
- 1) Deutscher Bundestag, 4. Wahlperiode, Drucksache IV/1444, Bericht der Bundesregierung über die Kreditversorgung der kleinen und mittleren Betriebe in der Wirtschaft, Bonn 1963, S. 9
 - 2) Lohmann, Martin, Zur gegenwärtigen Situation..., a. a. O., S. 36

Bei der Prüfung der Frage, inwieweit das Kreditbedürfnis der kleinen und mittleren Zu- und Unterliefererbetriebe befriedigt wird, muß festgestellt werden, "daß die Frage nach der genauen Höhe des Bedarfs angesichts der Problematik jeder geschätzten und daher notwendig subjektiv gefärbten Zahlenangabe gegenüber der für die praktische Politik entscheidenden Untersuchung zurücktreten muß, ob und inwieweit die tatsächlich geäußerten Kreditwünsche ... befriedigt werden können"¹⁾. Zu letzterem ist zu sagen, daß die These von der 'strukturellen Vernachlässigung der Kredite für den industriellen Mittelbetrieb' in dieser umfassenden Formulierung sicherlich nicht mehr zutreffend ist.

Die Kreditkonditionen haben sich allgemein und damit auch für klein- und mittelbetriebliche Kreditnehmer gebessert. Unterschiede in den Kreditbedingungen für Großbetriebe einerseits und für kleine und mittlere Zu- und Unterliefererbetriebe andererseits ergeben sich durch unterschiedliche Sicherungsmöglichkeiten und verschiedenen hohen Verwaltungskosten. Doch bemühen sich Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenkassen gemäß dem Bericht der Bundesregierung über die Kreditversorgung der kleinen und mittleren Betriebe vom 15. Juli 1963²⁾ 'in Zusammenhang mit der Marktlage', ihren Kreditnehmern hinsichtlich der Sicherheitsanforderungen entgegenzukommen. Wie lange allerdings die günstige 'Marktlage', die einmal auf die Liquidität der Kreditinstitute und zum anderen auf die hochkonjunkturelle Absatzlage der Kreditnehmer bezogen werden kann, bestehen wird, ist nicht absehbar. Möglichkeiten, die Unterschiede in den Kreditbedingungen - die beim langfristigen Geschäft als nicht erheblich angesehen werden - zu verringern oder zu beseitigen, beschränken sich im wesentlichen auf eine Verschärfung des Wettbewerbs zwischen den Kreditinstituten, bessere Informationen der Kreditsuchenden und even-

1) Spindler, Joachim v., Die Kreditversorgung des Mittelstandes, in: Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration, Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 10, Berlin 1959, S. 133

2) Vergl. Deutscher Bundestag, 4. Wahlperiode, Drucksache IV/1444, a. a. O., S. 10

tuell die Erschließung neuer Kreditquellen für Klein- und Mittelbetriebe. Mit wachsendem Erfolg bemühen sich jedoch besonders die Kreditgarantiegemeinschaften, deren Aufbau 1954 begann und die die Bundesregierung mit Unterstützung der Länder speziell fördert, den Mangel an dinglichen Sicherheiten durch Ausfallbürgschaften auszugleichen.

Die Haftungsfonds dieser Institutionen wurden durch die Gewährung von ERP-Darlehen gestärkt. Hauptsächlich sollen damit Investitions- und Rationalisierungskredite verbürgt werden, deren Laufzeit die Dauer von 15 Jahren nicht überschreiten soll. Es können jedoch auch Kredite verbürgt werden, die der Finanzierung von Aufträgen, deren Ausführung längere Zeit dauert, oder der Finanzierung der Geschäftsübernahme dienen. Um zu verhindern, daß Kontokorrentkredite verbürgt werden, sollen die Kreditgeber die verbürgten Kredite und die für diese geltenden Sicherheiten gesondert verwalten. Die Gemeinschaften können für bis zu 80 v. H. jedes Kredites Ausfallbürgschaften übernehmen, die vom Bund mit 48 v. H. und von den Ländern mit 32 v. H. rückverbürgt werden. Die Kreditgarantiegemeinschaften decken ihren Aufwand in erster Linie aus ihren Bearbeitungsgebühren und Bürgschaftsprovisionen. Der Bund kann zwar auf die Höhe der Provisionssätze (im Durchschnitt $3/4$ %; Bearbeitungsgebühr: 1 % der Bürgschaftssumme) keinen Einfluß nehmen, bemüht sich aber, auf eine sparsame Geschäfts- und Verwaltungsführung hinzuwirken, um Provisions- und Gebührensätze möglichst niedrig (und einheitlich) zu halten.

Zur Verbesserung der Kreditfähigkeit der Klein- und Mittelbetriebe sind staatliche Maßnahmen der Gewerbeförderung, Rationalisierung und Produktivitätssteigerung ergriffen worden. Hierdurch soll die Leistungsfähigkeit der Betriebe erhöht und damit gleichzeitig deren Kreditansehen verbessert werden. Kreditinstitute und Kreditgarantiegemeinschaften arbeiten teilweise mit Betriebsberatungsstellen zusammen und lassen sich (in Einzelfällen) Gutachten über die Kreditfähigkeit vorlegen. Eine engere Zusammenarbeit dieser Institutionen

bahnt sich an und dürfte in Zukunft zu einer besseren Beurteilung der Kreditwürdigkeit von klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferern führen.

In den Jahren zwischen 1953 und 1962 hat die Bundesregierung ERP-Mittel von rund 45 Millionen DM zur Rationalisierung und Produktivitätssteigerung bereitgestellt. Hiermit wurden die Arbeit der auf diesem Gebiet tätigen Einrichtungen (Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, Fachorganisationen der Rationalisierung) gefördert und Produktivitätsmaßnahmen überbetrieblicher und allgemein-wirtschaftlicher Art eingeleitet. Branchenuntersuchungen wurden durchgeführt, Betriebsberater aus- und fortgebildet und Spezial- und Querschnittuntersuchungen (u. a. zum Zwecke der Typenverringerung, Transportrationalisierung und der rationellen Betriebsmittelnutzung) sowie die Markt- und Absatzforschung - auch im Hinblick auf den Gemeinsamen Markt - wurden gefördert. Klein- und Mittelbetrieben werden Zuschüsse gewährt für die Bezahlung von Sachverständigengutachten, die als Grundlage für die Vergabe von Krediten dienen..Durch den Betriebsbegehungsdienst des RKW werden Klein- und Mittelbetriebe außerdem auf Maßnahmen zur Steigerung ihrer Produktivität und Wirtschaftlichkeit hingewiesen.

Die Stellung der Bundesregierung zu den Vorschlägen, die eine weitere Verbesserung der Kreditlage der kleinen und mittleren Betriebe zum Ziel haben, kommt in folgender Feststellung zum Ausdruck: "Der gewerbliche Mittelstand wird auf dem Gebiet der Kreditversorgung auf lange Sicht am wirksamsten durch die Unterstützung von Selbsthilfeeinrichtungen gefördert, die einer Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Produktivität dienen und es somit dem mittelständischen Gewerbe ermöglichen, sich der ständigen Weiterentwicklung in Produktion und Absatz anzupassen"¹⁾. In diesem Sinne wird auch die Gründung von weiteren Kreditgarantiegemeinschaften begrüßt. Während nämlich für Handwerk und Handel bereits in allen Bundes-

1) Deutscher Bundestag, 4. Wahlperiode, Drucksache IV/1444, a. a. O., S. 16

Ländern derartige Gemeinschaften bestehen, fehlen sie für industrielle Klein- und Mittelbetriebe in einigen Ländern. Die Bundesregierung hat ihre Unterstützung für alle Bemühungen der Organisationen, weitere Zusammenschlüsse dieser Art zu errichten, zugesichert.

In Bezug auf die Sicherheitsanforderungen und das Verfahren wird die Bundesregierung darauf hinwirken, daß das Verfahren der Bürgschaftsgewährung unkompliziert gestaltet wird und die Sicherheitsanforderungen nicht überspannt werden. Die Bundesregierung setzt sich außerdem für eine verstärkte Gewährung von Personalkrediten ein. Dies geschieht durch Bereitstellung von Gewerbehelförderungsmitteln zum Ausbau und zur Intensivierung der Betriebsberatung. Darüber hinaus wird der Gedanke gefördert werden, daß die Bonität eines Unternehmens weniger von den vorhandenen realen Sicherheiten als vielmehr von dessen nachhaltiger Ertragskraft abhängig gemacht werden soll. Kreditwürdigkeitsprüfungen in diesem Sinne sind dringend erforderlich, und es wäre wünschenswert, wenn sich die Kreditinstitute bereitfänden, diese flexibleren Maßstäbe anzulegen.

3. Sozialpolitische Maßnahmen

Geht man davon aus, daß viele klein- und mittelbetriebliche Zu- und Unterlieferer sehr lohnintensiv arbeiten und mithin bei ihnen der Anteil der lohnabhängigen gesetzlichen Sozialabgaben an den Gesamtkosten höher liegt als bei kapitalintensiven Großunternehmen, so muß in der sozialpolitischen Gesetzgebung ein weiterer, sich nachteilig auf die Funktionsfähigkeit der erstgenannten Betriebe auswirkender Faktor gesehen werden. Wird daneben die heutige Anspannung des Arbeitsmarktes in Rechnung gestellt, so verstärkt sich diese Belastung noch durch ständige Lohn- und Gehaltsforderungen, Arbeitszeitverkürzungen und Urlaubserhöhungen¹⁾.

1) Vergl. Deutscher Industrie- und Handelstag, Stärkung der Mittelschichten, Gründe, Möglichkeiten und Grenzen, Bonn 1958, S. 53

"Da sich die Schwierigkeiten für die lohnintensiven Klein- und Mittelbetriebe daraus ergeben, daß die Lohnsumme Bemessungsgrundlage der Sozialabgaben ist, spitzt sich die Diskussion von Änderungsvorschlägen auf die Frage zu, ob und inwieweit es möglich ist, an die Stelle der Lohnsumme eine andere Bemessungsgrundlage bei den gesetzlichen Sozialabgaben zu setzen"¹⁾. Die Möglichkeiten für eine Neuregelung haben sich jedoch als sehr begrenzt erwiesen. Nach eingehender Untersuchung kommt J. H. Müller zu dem Schluß, daß weder in Bezug auf die soziale Krankenversicherung noch auf die gesetzliche Unfallversicherung eine Änderung der Bemessungsgrundlage möglich ist, eine gewisse Möglichkeit jedoch im Rahmen des heutigen Systems beim Staatszuschuß im Bereich der Rentenversicherung besteht und unter Umständen Umstellungen bei der Arbeitslosenversicherung und beim Kindergeld in Frage kommen²⁾: "Statt der bestehenden Regelung, die allen Versicherten und allen Arbeitgebern die Ermäßigung durch den Staatszuschuß (im Bereich der Rentenversicherung) in gleicher Weise zukommen läßt, bestünde die Möglichkeit, die Ermäßigung nach der (Unternehmungs-)Größe (und der Lohnintensität) zu staffeln. ... Allerdings setzt eine solche Maßnahme, damit der Entlastungseffekt groß genug werden kann, voraus, daß der Arbeitgeberanteil zur Rentenversicherung - der Arbeitnehmeranteil dürfte nicht nach der Unternehmungsgröße gestaffelt werden können - bei den Großunternehmen bis zu dem Beitragssatz erhöht wird, der sich bei strenger Anwendung des Versicherungsprinzips unter der jetzt gegebenen Höhe des Arbeitnehmeranteils errechnet"³⁾. Hinsichtlich der Arbeitslosenversicherung und des Kindergeldes kommen für eine Änderung der Bemessungsgrundlage fast alle vorhandenen Besteuerungsmaßstäbe in Frage. Doch müßte sorgfältig geprüft werden, ob die Umstellung tatsächlich eine spürbare Entlastung der lohnintensiven Klein-

1) Müller, J. Heinz, Die wirtschaftlichen Auswirkungen der gesetzlichen Sozialabgaben auf die lohnintensiven Mittel- und Kleinbetriebe, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge, Band 20/II, Berlin 1960, S. 1444

2) Ebenda, S. 1445 - 1449

3) Ebenda, S. 1445 - 1446

und Mittelbetriebe gewährleistet. Dies wäre beispielsweise nicht der Fall, wenn die Beträge für die Arbeitslosenversicherung in Form einer Lohnsummensteuer aufgebracht würden. Auch eine Besteuerung des Mehrwertes oder eine Erhöhung des Umsatzsteuersatzes würden die nachteilige Wirkung auf die Kostenstruktur der lohnintensiven Betriebe nur teilweise abschwächen¹⁾.

"Bei allen Erwägungen über eine Änderung der Bemessungsgrundlage für die gesetzlichen Sozialabgaben bleibt (übrigens) zu bedenken, daß sich in den nächsten Jahren in den Staaten der EWG eine Angleichung der Bemessungsgrundlage der Sozialabgaben genauso wenig vermeiden läßt wie eine Angleichung der Besteuerungsmethoden, wenn man es wirklich ernst meint mit der Integration. ...Deshalb erscheint es unzweckmäßig, im Augenblick ohne Rücksicht auf die Verhältnisse in anderen Ländern der EWG innerhalb der BRD Bemessungsgrundlagen im Bereich der gesetzlichen Sozialabgaben entscheidend zu verändern"²⁾.

4. Wettbewerbspolitische Maßnahmen

Nachdem die deutsche Kartellpolitik jahrelang die Kooperation - als das andere Mittel neben der Konkurrenz, optimale wirtschaftliche Leistungen zu erzielen - verketzert hat³⁾ und sich die deutsche Unternehmerschaft bei Entscheidungen, die in irgend einer Form das Gebiet des Wettbewerbs berühren, wenig flexiblen wirtschaftspolitisch-gesetzlichen Regelungen gegenüber sah, hat es heute den Anschein, als würde die Wettbewerbspolitik realistischer in Bezug auf die praktischen Bedürfnisse der Wirtschaft. Am 5. November 1963 übergab das Bundeswirtschaftsministerium seine Aufstellung über "Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen" den Spitzenorganisationen der In-

1) Vergl. Müller, J. Heinz, Die wirtschaftlichen Auswirkungen..., a. a. O., S. 1146 - 1447

2) Ebenda, S. 1447 - 1448

3) Vergl. Lohmann, Martin, Unternehmer müssen sich entscheiden, Der Volkswirt, 17. Jahrgang (1963), S. 951

dustrie, des Handels und des Handwerks mit der Vorbemerkung, daß sie zeigen soll, "daß das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen einer Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, soweit sie auf Rationalisierung und Leistungswettbewerb gerichtet ist, nicht entgegensteht"¹⁾. Die nach Unternehmensaufgaben gegliederte (Zusammenarbeit bei der Beschaffung und Auswertung von Informationen, beim Einkauf, bei der Produktion, beim Vertrieb und bei der kaufmännischen Verwaltung) Kooperationsfibel wendet sich in erster Linie an die Klein- und Mittelbetriebe und bietet ihnen - ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben - "die für den Regelfall wahrscheinliche kartellrechtliche Berurteilung"²⁾. Vor kurzem hat nun auch der Bundesverband der Deutschen Industrie einen Kommentar zu diesen "Kooperationsrichtlinien" herausgegeben, der besonders durch die zahlreich aufgeführten Vertragsbeispiele von Interesse und praktischem Wert ist³⁾. Allerdings bietet auch dieser Kommentar keine absolut sicheren Aussagen hinsichtlich der kartellrechtlichen Zulässigkeit bestimmter Kooperationsformen.

Wie das Bundeswirtschaftsministerium in der Kooperationsfibel darauf hinweisen mußte, daß die Zusammenstellung keine bindenden Auslegungsrichtlinien geben kann, "da die Anwendung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen in den ... behandelten Fällen Sache des Bundeskartellamtes oder der Landeskartellbehörden sowie der Gerichte ist"⁴⁾, ebenso konnte der Kommentator nicht umhin zu erklären, "daß viele in den Erläuterungen behandelten Fragen strittig und höchststrichterlich noch nicht entschieden"⁵⁾ seien. Vorbehalte dieser Art kommen zwangsläufig einer Minderung des praktischen Wertes einer

1) Bundesministerium für Wirtschaft, Kooperationsfibel, a. a. O., S. 5

2) Ebenda, S. 6

3) Vergl. Benisch, W., Kooperationsfibel mit Erläuterungen und Vertragsbeispielen, Hrsg. Bundesverband der Deutschen Industrie, Abt. Wettbewerbsordnung, Bergisch Gladbach 1964

4) Bundesministerium für Wirtschaft, Kooperationsfibel, ebenda, S. 6

5) Benisch, W., ebenda, S. 51

Zusammenstellung über kartellrechtlich mögliche Formen der Kooperation gleich. Eine rechtliche Bindung an die Auffassung des Ministeriums besteht weder für die Kartellbehörden noch für die Gerichte. "Das Bundeswirtschaftsministerium könnte allenfalls das Bundeskartellamt, seine nachgeordnete Behörde, anweisen, in Zukunft in jedem Einzelfall im Sinne der "Richtlinien" zu entscheiden"¹⁾. Eine solche Weisung - die gemäß § 49 GWB im Bundesanzeiger veröffentlicht werden müßte - wurde jedoch noch nicht erteilt. Doch ist die Bedeutung der Kooperationsfibel nicht zu unterschätzen. Die Dinge sind in Bewegung gebracht, und selbst unter den angeführten Einschränkungen wäre schon viel gewonnen, wenn die Hüter des Kartellgesetzes sich dazu durchringen könnten, weniger wirtschaftspolitisch-dogmatische Maßstäbe anzulegen, um den wirtschaftlichen Erfordernissen gerecht zu werden. Unternehmerische Zusammenarbeit bedeutet nicht a priori Wettbewerbsbeschränkung, und gerade die kooperativen Selbsthilfemaßnahmen der Klein- und Mittelbetriebe haben eindeutig nicht Marktbeherrschung zum Ziel, sondern die Erhaltung wirtschaftlicher Existenz. Welche Möglichkeiten hierfür für die klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer bestehen - ohne daß wettbewerbsbeschränkende Bindungen eingegangen werden - wird eingehend an späterer Stelle dargelegt werden. Die generelle Lockerung oder auch nur der im Einzelfall weniger starr angelegte Maßstab sind als wichtigste wettbewerbspolitische Maßnahmen nicht nur wünschenswert, sondern dringend erforderlich.

5. Sonstige Maßnahmen

a) Vergabe öffentlicher Aufträge

Indirekte Unterstützung kann klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferern durch Beteiligung an öffentlichen Aufträgen zuteil werden. Die Grundsätze, nach welchen die Auswahl der Unternehmen vorgenommen wird, denen öffentliche Aufträge erteilt werden, regeln sich nach der Verdingungsordnung

1) Kartte, Wolfgang, Die Kartellpolitik wird realistischer, a. a. O., S. 2518

für Leistungen (VOL) sowie den hierzu ergangenen Durchführungserlassen und Verwaltungsanweisungen. Gemäß § 2 VOL Abs. 1 (1960) sind Leistungen (unter ausschließlicher Verantwortung der Beschaffungsstellen) an fachkundige, leistungsfähige und zuverlässige Bewerber zu angemessenen Preisen zu vergeben; hierbei soll der Wettbewerb die Regel bilden. Modifiziert wird dieser sehr allgemein gehaltene und in keiner Weise Klein- und Mittelbetriebe begünstigende Grundsatz durch Abs. 2 des gleichen Paragraphen, wonach für die Berücksichtigung von Bewerbern, bei denen Umstände besonderer Art vorliegen, die bereits erwähnten, jeweils hierüber erlassenen Rechts- und sonstigen Vorschriften maßgebend sind. Ohne näher auf die verschiedenen Richtlinien der Bundesregierung für die Berücksichtigung bevorzugter Bewerber¹⁾ einzugehen, kann gesagt werden, daß es sich hierbei um Personen und Unternehmen handelt, deren Bevorzugung durch § 74 des Bundesvertriebenengesetzes (in der Fassung vom 14. August 1957), durch § 24 Abs. 3 VOL (Anerkennung notleidender Gebiete vom 3. April 1954), durch § 68 Abs. 1 des Bundesentschädigungsgesetzes (in der Fassung vom 29. Juni 1956) und durch § 12 a des Bundesevakuiertengesetzes (in der Fassung vom 5. Oktober 1957) geregelt wird. "Von einem Gesetzentwurf, der eine Mindestbeteiligung aller Unternehmen bis zu 50 Beschäftigten in einem bestimmten Prozentsatz, nämlich zu 40 %, zementieren sollte, hat man Abstand genommen"²⁾, da wohl zu große wirtschaftspolitische Bedenken erhoben wurden. Abgeschwächt fand der Gesichtspunkt der Förderung von Klein- und Mittelbetrieben statt dessen in einem Ministerialerlaß Eingang, wonach diesen Betrieben eine "angemessene Beteiligung" zugesichert wird³⁾. Die Problematik einer derartigen Formulierung ist offensichtlich. Noch schwieriger ist jedoch, die (Besser-)Stellung der Zu- und Unterlieferer in diesem Zusammenhang zu determinieren.

1) Vergl. Pribilla, Max E., Kostenrechnung..., Kommentierung der Verordnung ... über Preise bei öffentlichen Aufträgen (VPÖA), II B § 1, a. a. O., S. 3

2) Deutscher Industrie- und Handelstag, a. a. O., S. 53

3) Vergl. Rentrop, Wilhelm, Handbuch des Vergabungsrechts und der Vergabungspraxis bei Leistungen, Stuttgart 1960, II. Textteil, 6, S. 1 - 5

Erhebliche Bedeutung könnte der indirekten Beteiligung dieser Unternehmungen an öffentlichen Aufträgen zukommen. Analog dem in den USA und in Frankreich angewandten Verfahren wäre es wünschenswert, die Hauptauftragnehmer von öffentlichen Aufträgen - sofern sie nicht selbst Klein- oder Mittelbetriebe sind - zu veranlassen, Unterauftragnehmer einzuschalten. Zwar gibt es (auch) in den USA noch keine diesbezügliche gesetzliche Bestimmung, doch scheint diese Methode in der Praxis recht gut zu funktionieren. Das liegt einmal daran, daß die (öffentlichen) Beschaffungsstellen einigen Druck ausüben und die Small Business Administration sich nicht allein darauf beschränkt, die Klein- und Mittelbetriebe darüber aufzuklären, auf welchen Wegen sie sich um öffentliche Aufträge bewerben können, sondern sich auch mit besonderem Interesse der Aufgabe widmet, Zu- und Unterlieferern (subcontractors) von Hauptauftragnehmern (prime contractors) derartige Aufträge zu verschaffen. Zum anderen aber resultiert der relative Erfolg aus der Tatsache, daß die Großfirmen in Amerika großen Wert darauf legen, als "small business minded" in der Öffentlichkeit angesehen zu werden. Bei Aufträgen im Rahmen des Verteidigungsprogrammes über 1 Million Dollar ist es zur Regel geworden, daß der stellvertretende Heeresminister sich an die Generaldirektion der betreffenden Hauptauftragnehmer-Firmen wendet, um die Direktoren um ihre persönliche Hilfe bei der Einschaltung von Unterauftragnehmern zu bitten. Auch die amerikanische Marine hat ihre Beschaffungsinspektoren angewiesen, dem Unterliefererwesen größere Beachtung zu widmen. Schließlich bemüht sich auch die Luftwaffe, durch ein besonderes Verfahren bei ihren Aufträgen möglichst viele "subcontractors" einzuschalten¹⁾.

In Frankreich werden Regierungsaufträge für den Bau von Flugzeugen mit der Auflage an Großbetriebe vergeben, sich zu einem Mindest-Prozentsatz "unterbelieferten" zu lassen. Dieses Verfahren gibt der Regierung im Hinblick auf eine regionale

1) Vergl. Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, Small Business, Förderung von Klein- und Mittelbetrieben in USA, Frankfurt a. M. 1960, S. 73

Expansionspolitik Gelegenheit, den Klein- und Mittelbetrieben, die nicht genügend ausgerüstet sind, um von vornherein Beschäftigung zu finden, auf indirektem Wege zu helfen¹⁾. In ähnlicher Weise wie in den USA oder in Frankreich sollte den klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferern auch in Deutschland verstärkt Gelegenheit gegeben werden, ihre Gesamtlage, wenigstens teilweise durch indirekte öffentliche Aufträge zu verbessern.

b) Zulieferungsplanung

Im Rahmen dieser Untersuchung besteht verständlicherweise nur eine sehr begrenzte Möglichkeit, auf die äußerst umstrittene wirtschaftliche Rahmenplanung einzugehen. Dennoch erscheint es - nicht zuletzt im Hinblick auf die Entwicklung des europäischen Großmarktes - unbedingt erforderlich, last but not least die Zulieferungsplanung im Sinne einer ex ante-Koordination²⁾ der Verarbeitungs- und Zulieferungsindustrie zu behandeln. Aus den vorangegangenen Darlegungen im I. und II. Teil dieser Arbeit ging hervor, daß zwischen den montageorientierten Auftraggebern und den klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferern keine wirklich feste Verbindung besteht. Beide Gruppen von Betrieben haben voneinander vielfach nur mangelhafte Kenntnis. Dies bedingt, daß die zuliefernden Betriebe sich den Bedarfsänderungen der großbetrieblichen Auftraggeber häufig nicht rechtzeitig und nicht genügend anpassen können³⁾. Andererseits achten die auftrager-

1) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 9; "Dans l'aéronautique, l'Etat passe des marchés avec des grandes firmes à condition que celles-ci fassent sous-traiter un pourcentage minimum de leur chiffre d'affaires dans des entreprises spécialisées. Dans une politique d'expansion régionale ce procédé permet l'Etat d'encourager l'activité des petites et moyennes entreprises qui ne sont pas assez étoffées pour bénéficier de l'adjudication des grands marchés de l'Etat."

2) Vergl. Giersch, Herbert, Infrastruktur und Regionalpolitik, in: Planung ohne Planwirtschaft, Hrsg. A. Plitzko, Basel, Tübingen 1964, S. 70

3) Vergl. Sachs, Ernst W., a. a. O., S. 5; "In der Vergangenheit war es ... ein mehr oder minder ausgeprägtes 'Ahnungsvermögen', das sie (die Teileindustrie) rechtzeitig den Anschluß an Entwicklungen der Herstellerfirmen finden ließ"

teilenden Betriebe kaum genügend auf die Kapazität und Anpassung ihrer Zu- und Unterlieferer, sofern bisher keine Beschaffungsschwierigkeiten bestanden¹⁾. Abhilfe durch Abstimmung kann in diesem Zusammenhang mittels eines Rahmenplanes geschaffen werden. Privatwirtschaftliche Risiken würden in gewisser Hinsicht reduziert, insofern als von staatlicher Seite laufend auch Prognosen geliefert werden könnten, die sich der einzelne sonst sehr schwer oder gar nicht selbst beschaffen könnte²⁾. In diesem Sinne ist die Einsicht erforderlich, "daß es auf ein Gleichgewicht nicht nur innerhalb des Betriebes, sondern in der Beziehung des Betriebes und seines Ausstoßes zu dem gesamten volkswirtschaftlichen Prozeß in Gegenwart und Zukunft ankommt, und daß die Aufrechterhaltung dieses dynamischen Gleichgewichts nur in begrenztem Umfang durch das Unternehmen selbst erreicht werden kann"³⁾. Denn "die fehlende gesamtwirtschaftliche Übersicht läßt den einzelnen Planer die Höhe der Daten nicht genau erkennen" und es "ergibt sich die Notwendigkeit, auf gesamtwirtschaftlicher Ebene wichtige Daten laufend zu ermitteln und den Betrieben zur Verfügung zu stellen"⁴⁾. Im Interesse der Hebung der Wirtschaftlichkeit und der Vermeidung von Fehlinvestitionen und der Verhinderung eines "Aneinander-Vorbei-Produzierens" bedarf es "neuer Unterlagen in Gestalt von Wirtschaftsstatistiken mit problemgerechter Fragestellung"⁵⁾. Von Seiten investitionspolitischer Instanzen könnten "amtliche Warnungen für einzelne Branchen oder ganze Wirtschaftszweige bekanntgegeben werden, in dem Sinne, daß bei einem Fortdauern der bisherigen Investitionsentwicklung damit zu rechnen ist, daß das

1) Vergl. Huppert, Walter, Wirtschaftslenkung, Meisenheim/Glan 1955, S. 113

2) Vergl. Krelle, Wilhelm, Wirtschaftsplanung auf mittlere und lange Sicht, Zur Problematik der Grundlagen, in: Planung ohne Planwirtschaft, Hrsg. A. Plitzko, Basel, Tübingen 1964, S. 67

3) Beckerath, Herbert v., Großindustrie und Gesellschaftsordnung, a. a. O., S. 75

4) Grochla, Erwin, Betrieb und Wirtschaftsordnung, Berlin 1954, S. 98 - 99

5) Lohmann, Martin, Kapitalbildung und Kapitalverwendung, a. a. O., S. 184

Angebot die Verbindung und die Abstimmung zum Absatz verliert¹⁾). Zweifellos kann nicht generell behauptet werden, daß staatliche Instanzen a priori richtige Prognosen stellen, während dies den Unternehmern nur ungenügend gelingt²⁾, doch - ohne auf die Frage, ob die verwaltungswirtschaftliche oder die marktwirtschaftliche Lenkung des Investitions- und Produktionsprozesses die richtig ist, einzugehen - kann angenommen werden, daß eine umfassende Informationspolitik eine bessere Planung ermöglicht³⁾. Für eine solche Informationspolitik wäre mehr als die Ermittlung globaler Zahlen notwendig: "Unter Benutzung des schon im makroökonomischen Rahmen notwendigen statistischen Strukturbildes müssen die ... zuständigen staatlichen Instanzen in Zusammenarbeit und unter Verwendung, Systematisierung und Erweiterung der von einer Vielzahl von Institutionen und Wirtschaftsverbänden durchgeführten Untersuchungen Marktforschung und Konjunktur - bzw. Wachstumsdiagnosen treiben"⁴⁾. Eine derartige externe Betreuung der internen Betriebspolitik⁵⁾ bietet natürlich keine Absatzgarantie für die einzelne Firma, doch kann ein Rahmenplan

-
- 1) Lorenz, Detlef, Probleme und Ansätze einer kapazitätsorientierten Investitionspolitik, Wirtschaftswissenschaftliche Abhandlungen, Heft 8, Berlin 1958, S. 142
 - 2) Vergl. die Ausführungen Wilhelm Lehmanns zu den Fehlinvestitionen der Elektroindustrie hinsichtlich der Produktion von Kühlschränken und deren Planung in Deutschland und Frankreich. Vergl. Lehmann, Wilhelm, Planung in ausgewählten Wirtschaftsbereichen, Verarbeitende Industrien: Elektro-Industrie, in: Planung ohne Planwirtschaft, Hrg. A. Plitzko, Basel, Tübingen 1964, S. 129 - 130
 - 3) Welter allerdings meint: "Das Studium eines Großversuchs, wie er in der deutschen Kriegswirtschaft unternommen worden ist, bestätigt nur die Erkenntnis, daß das Lenkungsproblem mit einer zweckmäßig geordneten Wettbewerbswirtschaft ungleich besser bewältigt wird, als mit der besten zentralen Lenkung". Vergl. Welter, Erich, Falsch und richtig planen, Veröffentlichungen des Forschungsinstitutes für Wirtschaftspolitik an der Universität Mainz, Band 1, Heidelberg 1954, S. 24. Bedenkt man jedoch, daß durch gezielte Luftangriffe Produktionszentren weitgehend zerstört oder lahmgelegt wurden und damit die Pläne für die industrielle Fertigung nicht oder nur unter denkbar ungünstigen Bedingungen verwirklicht werden konnten, so muß die Zwangsläufigkeit eben erwähnter Schlußfolgerung als fraglich angesehen werden.
 - 4) Lorenz, Detlef, ebenda, S. 143
 - 5) Vergl. Grochla, Erwin, a. a. O., S. 100

den einzelnen Branchen die Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb gewisser Grenzen - die angegeben werden sollten! - aufzeigen¹⁾.

Von Interesse ist in diesem Zusammenhang die Ansicht, daß "dans la mesure où leur production atteindra et ne dépassera pas les limites du Plan, elle a les plus grandes chances d'être solvable"²⁾. Ohne auf die umstrittenen detaillierten Branchenprojektionen des französischen Planes näher einzugehen, stellt sich hier jedoch die Frage, inwieweit es möglich sein wird, einen Plan zu erfüllen, wenn die Konjunktur nachgibt und jeder versucht, für sich etwas Zusätzliches herauszuholen. Es ist eine Tatsache, daß "une diminution de l'activité général provoque dans la domaine de la sous-traitance des effets cumulatifs dus à la nature même de celle-ci... (et) le donneur d'ordre récupère pour son propre compte les travaux antérieurement sous-traités, il reporte au maximum les effets de la crise sur le sous-traitant"³⁾. Doch auch in diesem Falle könnten umfassende Kapazitätsstatistiken und Aufstellungen der zwischenbetrieblichen Beziehungen dazu beitragen, den am stärksten in Mitleidenschaft gezogenen Sektoren Aufträge zukommen zu lassen. Nicht unproblematisch ist allerdings die Aufstellung von Input-Output-Tabellen, d. h. Tableaus einer gegenseitigen Verflechtung von Abnahme- und Lieferbeziehungen zwischen den einzelnen Industrien.

Abgesehen von Aspekten dieser Art und anderen, über die ein umfangreiches Schrifttum Auskunft gibt, ist hervorzuheben: "Die Zulieferungsindustrie muß bei neuen Planungen (Programmänderungen u. a.) der Enderzeugung von vornherein hinzugezogen werden, damit sie nicht erst durch die betrieblichen Bestellungen von dem neuen oder veränderten Bedarf erfährt....

-
- 1) Vergl. Krelle, Wilhelm, Diskussionsbeitrag zu: Wirtschaftsplanung auf mittlere und lange Sicht, in: Planung ohne Planwirtschaft, a. a. O., S. 84
 - 2) Fourastié, Jean, Courthéoux, J.-P., La Planification Economique en France, Paris 1963, S. 118
 - 3) Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 52

Das Ziel der Zulieferungsplanung muß demnach sein: durch eine Planung des Bedarfs an Zulieferungen für diese (Lieferbetriebe) die Aufstellung klarer und langfristiger Erzeugungspläne zu ermöglichen¹⁾. Allerdings geht die von Huppert dargestellte Regelung der Beschaffung im Rahmen der Zulieferungsplanung so weit, daß "der Bedarf und seine Deckung auch für den einzelnen Verarbeitungsbetrieb sowie das Erzeugungsprogramm und die Verteilung der Lieferungen für den einzelnen Zulieferungsbetrieb (festgelegt) und damit den Betrieben die Lieferbeziehungen (vorgeschrieben) werden"²⁾.

Vom Standpunkt der kleinen und mittleren Zu- und Unterliefererbetriebe ist jedenfalls eine Rahmenplanung im Sinne einer kapazitätsorientierten "aufklärenden Investitionspolitik"³⁾ zu befürworten, da die hierdurch mögliche Koordinierung der Unternehmerentscheidungen dazu beitragen kann, die Probleme und Risiken der vielfach ungenügend informierten, finanziell und marktstellungsmäßig schwachen Unternehmungen dieser Art zu verringern⁴⁾. Eine praktikable Möglichkeit hierfür bieten beispielsweise Regionalpläne ähnlich der in Frankreich betriebenen Planung auf regionaler Ebene⁵⁾, deren gesamtwirtschaftliches Ziel durchaus Vorteile für beauftragte wie auch für auftragerteilende Betriebe einschließt.

1) Huppert, Walter, a. a. O., S. 114; vergl. auch Sachs, Ernst W., a. a. O., S. 5

2) Huppert, Walter, a. a. O., S. 119

3) Vergl. Lorenz, Detlef, a. a. O., S. 142

4) Vergl. Salles, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 62; Die gefährliche Unsicherheit der kleinen und mittleren Zu- und Unterlieferer und die Erkenntnis, daß gerade diese Betriebe einen gesamtwirtschaftlichen Wachstumsfaktor darstellen, veranlaßt besonders auch im Hinblick auf den europäischen Großmarkt die (französische) Regierung, Maßnahmen zu ihrer Förderung zu ergreifen. Die Einführung einer "politique de plans" und die "aménagement de territoire" haben eine rationelle industrielle Aktivität und eine gesunde zwischenbetriebliche Arbeitsteilung zum Ziel.

5) Vergl. Bauchet, Pierre, La Planification Française, Paris 1962; vergl. auch Albrecht, Karl, Planifikateure beim Werk, Düsseldorf, Wien 1964

B. Unternehmerische Selbsthilfemaßnahmen

1. Zusammenarbeit bei der Bereitstellung von Informationen

a) Erfahrungs- und Meinungsaustausch

Wenn im folgenden verschiedene Arten unternehmerischer Zusammenarbeit als Lösungsmöglichkeiten der bereits dargelegten Probleme klein- und mittelbetrieblicher Zu- und Unterlieferer betrachtet und befürwortet werden, so wird vorausgesetzt, daß sie die Zustimmung der in Frage kommenden Unternehmungen finden. Der Wille zu vorbehaltloser Zusammenarbeit muß vorhanden sein und sollte nicht nur aus Gründen betriebsindividueller Schwierigkeiten kurzfristig bezeugt werden. Die Zweckmäßigkeit der Anwendung zwischenbetrieblicher Kooperation läßt sich in zahlreichen Fällen zweifellos erst nach einer Kombination mehrerer Formen beurteilen, doch ist eine Besserstellung der einzelnen Betriebe im Rahmen der jeweiligen Zielsetzung mit Sicherheit zu erwarten. Wenn sich schon große Zuliefererbetriebe zusammenschließen, um nicht nur kooperativ, sondern in Form einer Aktiengesellschaft kostengünstiger und qualitativ hochwertiger anbieten zu können¹⁾, so sollten sich klein- und mit-

1) Vergl. O. V., Holding der Auto-Zulieferer, Die Welt, Nr.241 (1964), S.13; "Die bedeutendsten deutschen Gesellschaften des Gelenkwellenbaus mit internationalen Beteiligungen haben sich in einer Holding Gesellschaft, der Uni-Cardan-AG ...zusammengeschlossen. ...Das Aktienkapital der Gesellschaft beträgt 37,5 Mill.DM. ...Die Gründergesellschaften haben in die Holding ihre Mehrheitsanteile eingebracht. Ferner verfügt die Uni-Cardan AG über Beteiligungen an der ... Birfield Transmissions S.p.A., Bruneck/Italien, und an den bedeutenden Gelenkwellen-Unternehmen Hardy Spicer Ltd., Birmingham, und an Glaenzer Spicer S.A., Poissy/Frankreich. ...Die Holding verfügt jetzt über acht Produktionsstätten mit rund 4 000 Beschäftigten. ...Der Umsatz der neuen Aktiengesellschaft wird...im ersten Jahr etwa 200 Mill.DM betragen... Die neue Gruppe beherrscht den Markt des Lastwagenbaus innerhalb der EWG. ...Aus Rationalisierungseffekten, Spezialisierung der Fertigung, Austausch von technischem "Know-How" und gemeinsamer Forschung hofft die Gruppe kostengünstiger und qualitativ hochwertiger anbieten zu können. Die Frage..., ob langfristig damit zu rechnen gewesen sei, daß die großen Automobilfabriken in Europa den zersplitterten privaten Gelenkwellenbau ganz aus dem Markt für die PKW-Produktion verdrängt haben würde, wurde bejaht. Der Zusammenschluß dient aber nicht nur der Steigerung der Produktivität, sondern auch der "Polsterung" gegen Krisen. Die Zusammenfassung der finanziellen Kraft stärkt die gezielte Investitionstätigkeit der Gruppe, wodurch eine

telbetriebliche Zu- und Unterlieferer erst recht auf ko-operative Selbsthilfemaßnahmen besinnen. Der Zusammenschluß mehrerer Zu- oder Unterliefererbetriebe gleicher oder auch verschiedener Branchen zur Ausübung einer oder mehrerer Betriebsfunktion(en) bietet den Vorteil, daß ohne Aufgabe der rechtlichen oder wirtschaftlichen Selbständigkeit eine Art (kaufmännischer) Verwaltungsverbund entsteht, der zum einen "sichtbare" Kosteneinsparungen und andererseits die Verminderung von tatsächlichen und vermeintlichen Risiken zur Folge haben kann.

Zusammenarbeit bei der Beschaffung und Auswertung von Informationen in der Form eines Erfahrungs- und Meinungsaustausches ist geeignet, die für Lieferbetriebe dringend notwendige Markttransparenz herzustellen. "Zwar ist die Geschäftsleitung eines Unternehmens in großen Zügen durch Besuche der Abnehmer, Vertreterberichte und die Gestaltung der eigenen Geschäfte über die Marktsituation bei den einzelnen Abnehmern unterrichtet..., diese eigenen Informationsquellen sind (jedoch) ... deswegen unvollständig, weil sie die Geschäftsbeziehung zwischen dem Abnehmer und den Mitwettbewerbern nicht einbeziehen können"¹⁾. Von Interesse sind in diesem Zusammenhang nicht nur "Marktdaten der Vergangenheit" wie Preise und Bedingungen abgeschlossener Geschäfte, erfolgter Lieferungen oder verbindlich abgegebener Angebote, sondern auch Erwartungen über die künftige Marktentwicklung und Absichten, Entschlüsse und Pläne für die künftige Geschäftspolitik und Preisgestaltung. Ein nicht vertraglich geregelter Erfahrungs- und Meinungsaustausch durch Gespräche, Verbandssitzungen, Schriftwechsel oder Rundschreiben kann jedoch nur dann als zweckmäßig und erfolgreich angesehen werden, wenn eine ausreichende Markttransparenz hergestellt und die Auswertung der Informationen - einzeln

größere Flexibilität erreicht werden soll. Da als Zulieferer der Automobilindustrie Betriebsunterbrechungen nicht ganz ausgeschlossen sind, sollen wirtschaftliche Einbrüche durch einen überörtlichen Ausgleich eingedämmt werden."

- 1) Menze, Hubert, Möglichkeiten unternehmerischer Zusammenarbeit ohne wettbewerbsbeschränkende Bindung, Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 6, Berlin 1960, S. 32

oder gemeinsam vorgenommen - wirtschaftliche Nachteile bei den betreffenden Zu- und Unterlieferern beseitigen hilft. Ein derartiges Ergebnis darf jedoch bei einer nicht vertraglich geregelten Durchführung des Verfahrens nicht unbedingt erwartet werden, da einmal für die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben ein zu hoher Maßstab angelegt werden müßte und zum anderen die Auswertung im einzelnen Betrieb nicht ohne weiteres erfolgsbringend ist. Auch kann eine gemeinschaftliche Auswertung der Daten (Aufträge, Auftragsbestand, Umsätze, Preise, Rabatte, Lagerhaltung u. a.) nur im Rahmen und Sinne des § 38 Abs. 2 Satz 3 GWB vorgenommen werden. Gegenüber der zwanglosen Mitteilungsform stellt die Informationsverpflichtung eine wesentlich stärkere Art der Zusammenarbeit dar. Der Vertrag, den ein Kreis von Zu- und Unterlieferern zu diesem Zwecke schließt, enthält die Verpflichtung zum Austausch bestimmter Informationen, die nach Art und Umfang, Richtigkeit und Rechtzeitigkeit der Meldungen genau bestimmt sind. Eine Informationsverpflichtung empfiehlt sich in einer Branche immer dann, wenn auftragerteilende Großbetriebe mit dem Argument angeblich erzielter oder tatsächlich angebotener Preise und Bedingungen versuchen, Sondervorteile auf Kosten der kleinen und mittleren Betriebe zu erlangen. Empfänger der Informationen über Preise, Rabatte, Bedingungen, Liefermengen und -fristen usw. sollte tunlichst eine Abwicklungsstelle sein, da durch sie die wohl effizienteste Rückmeldung an die zum Lieferantenkreis gehörenden Werke gewährleistet wird. Im einzelnen kommen in dieser Beziehung Auftrags-, Preis- und Umsatzmeldeverfahren in Frage.

"Auftragsmeldeverfahren verfolgen den Zweck, Märkte transparent zu machen, in denen Aufträge im Wege der Ausschreibung vergeben werden"¹⁾. Zu- oder Unterlieferer vereinbaren dabei im allgemeinen, einer zentralen Stelle mitzuteilen, wenn sie zur Abgabe eines Angebotes aufgefordert sind und welches Angebot sie abgegeben haben. Eine Sammlung dieser Angaben ermöglicht es ihnen, sich ihre Chancen, bestimmte Aufträge zu

1) Benisch, Werner, a. a. O., S. 57

erhalten, auszurechnen und Behauptungen der Auftraggeber in Bezug auf Konkurrenzangebote besser beurteilen zu können.

Preismeldeverfahren (Open Price Systems) können Zu- und Untertierern die Übersichtlichkeit des sie betreffenden Warenmarktes und damit zweckentsprechende Marktentscheidungen erleichtern. Sie sind geeignet, im konkreten Einzelfalle der Abwehr und Vorbeugung unlauterer Ausspielungen zu dienen¹⁾.

"Die Einrichtung eines Open Price Systems... ist zu empfehlen, wenn

- a) die einzelnen Geschäftsvorgänge nicht eindeutig von den Beteiligten verfolgt werden können und wenn die Abnehmer diese Undurchsichtigkeit zum Anlaß nehmen, die anbietenden Unternehmen unter unwahrer Behauptung günstigerer Angebote gegeneinander auszuspielen zu versuchen,
- b) wenn das Gesamtmarktgeschehen nicht ausreichend übersehbar ist und die fehlende Markttransparenz Ursache unrichtiger Dispositionen der Unternehmer ist...²⁾.

Die beteiligten Unternehmen vereinbaren in der Regel, ihre Preise und Bedingungen und sonstigen Geschäftsdaten einer zentralen Meldestelle bekanntzugeben, welche die Angaben einzeln oder statistisch aufbereitet den Beteiligten automatisch oder auf Anfrage zur Verfügung stellt.

Das Bundeskartellamt hat Preismeldeverfahren bisher grundsätzlich als zulässig angesehen³⁾; die Kooperationsfibel berührt die Preismeldesysteme nicht⁴⁾. Erste Zweifel hat nun die Kartellbehörde angemeldet, als sie in ihrem Tätigkeitsbericht

1) Vergl. Lohmann, Martin, Die Preismeldestellen - open price associations - in der gewerblichen Marktordnung, Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Band 146 (1937), S. 526

2) Menze, Hubert, a. a. O., S. 51 - 52

3) Vergl. Deutscher Bundestag, 3. Wahlperiode, Drucksache 1795, Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1959 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, § 50 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Bonn 1960, S. 16

4) Vergl. Kartte, Wolfgang, Die Kooperationsfibel verschwiegen... Der Volkswirt, 18. Jahrgang (1964), S. 356 - 357

von 1962 ausführte: "Ob derartige Meldestellen auf reinen oligopolistischen Märkten oder in den Fällen klarer Markt- und Preisführerschaft die Eignung aufweisen, die Erzeugung oder die Marktverhältnisse für den Verkehr mit Waren durch Beschränkung des Wettbewerbs zu beeinflussen, bedarf noch der Prüfung"¹⁾. Ohne näher auf die gegenwärtige Diskussion²⁾ über die kartellrechtliche Beurteilung des Preismeldeverfahrens einzugehen, muß nachdrücklich darauf hingewiesen werden, daß für die (immer wieder hervorgehobene) Vielzahl klein- und mittelbetrieblicher Zu- und Unterlieferer eine gegenseitige Unterrichtung von großem Nutzen sein kann. Unterrichtungen jedoch verstoßen nicht gegen die wettbewerbsrechtlichen Verbote, wenn es den Beteiligten unbenommen bleibt, eigene Schlußfolgerungen für ihr Verhalten zu ziehen.

Die Einrichtung einer Umsatzmeldestelle schafft den beteiligten Zu- und Unterlieferern die Voraussetzung, das Umsatzvolumen und damit die Marktbedeutung des einzelnen Auftraggebers erkennen und einen auf dem Gesamtumsatz des Abnehmers beruhenden Rabatt gewähren zu können. Die Umsatzgröße dient als Anhaltspunkt für die Fertigungs- und Verkaufsdispositionen der Unternehmer und zur Abwehr von Ausspielungsversuchen mittels unwahrer Angaben der Abnehmer über ihre Bezugskapazitäten. Die Ergebnisse einer derartigen zentralen Rechnungsstelle sind dabei umso aussagefähiger, je mehr Lieferfirmen einer Branche sich beteiligen und die Möglichkeit ausgeschaltet wird, daß größere Umsätze nicht erfaßt sind. Dient die Umsatzberechnung - neben der individuellen Geschäftsgestaltung - als

-
- 1) Deutscher Bundestag, 4. Wahlperiode, Drucksache IV/1220, a. a. O., S. 21
 - 2) Vergl. Deringer, Arved, Tessin, Claus, Die Grenzen der Zulässigkeit von Preismeldestellen, Der Betrieb, 16. Jahrgang (1963), S. 19 - 21; Markert, o. V., Kartellrechtliche Beurteilung von Preismeldeverträgen, Der Betrieb, 16. Jahrgang (1963), S. 1455 - 1459; Schmidt, Ingo, Kartelle im Tarnanzug, Der Volkswirt, 18. Jahrgang (1964), S. 652 - 654; Behrens, Friedrich-Stephan, Kein Wettbewerb ohne Marktinformation, Der Volkswirt, 18. Jahrgang (1964), S. 1094 - 1095; ders., Marktinformation und Wettbewerb, Wirtschaftliche und rechtliche Grundlegung des Open Price System, FIW - Schriftenreihe, Heft 13, Köln 1963

Grundlage für ein Gesamtumsatzrabattkartell¹⁾, so wird das Meldeverfahren von § 1 GWB mit erfaßt. Sofern die Beteiligten tatsächlich Rabatte auf Grundlage des Gesamtumsatzes bei gleichen Rabattstaffeln gewähren, hält das Bundeskartellamt das Umsatzmeldeverfahren für kartellrechtlich erheblich. Jedoch kommt es darauf an, ob die gleichförmige Rabattgewährung auf einer rechtlichen Verpflichtung beruht. Die Verpflichtung zur Umsatzmeldung allein - und darauf kommt es in diesem Zusammenhang an - ist nicht gleichbedeutend mit einer solchen Rabattangleichung und ist unzureichend, um eine Rabattbindung zu beweisen²⁾.

b) Gemeinschaftliche Marktforschung und Markterkundung

Markterforschung und -erkundung dienen der Erleichterung und Verbesserung unternehmerischer Marktentscheidungen. In diesem Sinne kommt beiden Funktionen besonders für klein- und mittelbetriebliche Zu- und Unterlieferer industrieller Erzeugnisse große Bedeutung zu, da auf diesem Wege - in Verbindung mit anderen Selbsthilfemaßnahmen - wirtschaftlich vorteilhaftere und zweckmäßigere Dispositionen in Bezug auf den Absatz (und die Beschaffung) möglich sind. Bedenkt man, daß sich viele Zu- und Unterlieferer einmal aus der Isoliertheit einseitig abnehmergebundener Geschäftsbeziehungen und damit aus Abhängigkeiten verschiedener Art lösen und sich zum anderen eingehend auf den europäischen (Groß-)Markt vorbereiten müssen, so zeigt sich deutlich die Notwendigkeit zweckentsprechender Markterkundung als Wegbereiter kaufmännisch-technischer Vertriebskunst. Da für die einzelne klein- oder mittelbetriebliche Lieferfirma die Kosten für ein derartiges Unterfangen zu hoch und die eigentlichen Möglichkeiten beschränkt sind, müssen die Funktionen der Marktforschung und der Markterkundung in der Form einer Gemeinschaftsarbeit

1) Vergl. Sölter, Arno, Das Gesamtumsatzrabattkartell, Der Betrieb, 11. Jahrgang (1958), S. 1175 - 1189 und S. 1204 - 1209

2) Vergl. Benisch, Werner, a. a. O., S. 62

durchgeführt werden. Den gruppenwirtschaftlichen Institutionen, insbesondere den Wirtschafts- und Fachverbänden sowie kooperativen Vereinigungen erwächst damit eine neue sehr wichtige Aufgabe, eine koordinierte, zielstrebige Erkundung der betreffenden Märkte im In- und Ausland für absatzverwandte Unternehmen zu betreiben. Die entscheidenden Vorteile einer solchen gemeinschaftlichen Tätigkeit gegenüber einzelbetrieblicher Marktforschung liegen in zwei Bereichen. "Einmal kann der Unternehmer - räumlich gesehen - in Gebiete vorstoßen, die ihm bisher versperrt waren oder bei denen eine exakte Analyse mit außerordentlich hohen Kosten verbunden war - nämlich die Exportmärkte ... Und zweitens führt eine ... (derartige) Zusammenarbeit zu einer Vertiefung der wissenschaftlichen Grundlagen der Marktforschung und bietet damit dem Unternehmer die Möglichkeit, exakte ... (Angaben) zu erhalten"¹⁾. Die Mitteilung der Forschungs- und Erkundungsergebnisse, ihre Würdigung und Schlußfolgerungen für die betreffende Zu- oder Unterlieferer-Gruppe oder die beteiligten Unternehmen sind kartellrechtlich unbedenklich²⁾. Als Ergebnis darf z. B. herausgestellt werden, daß Aufträge für bestimmte Teilstücke oder Einbauaggregate zurückgehen werden oder daß eine erhöhte Nachfrage nach bestimmten Einzelteilen für neue oder geänderte Endprodukte zu erwarten ist und bestimmte Preisangebote die günstigsten Chancen für die Erteilung von Aufträgen haben.

c) Zwischenbetriebliche Kostenvergleiche

Der Vergleich der Leistungen einzelner gleicher oder ähnlicher Zu- oder Unterliefererbetriebe oder sämtlicher Betriebe dieser Art einer Branche ist geeignet, den an einer solchen Gemeinschaftsarbeit beteiligten Unternehmen Schlüsse auf notwendige Rationalisierungsmaßnahmen zu ermöglichen und zu er-

1) Schwarz, Hans-Joachim, Die Einflußnahme des Verbandes auf die wirtschaftlichen Entscheidungen des Unternehmers (abgesehen von der Beschränkung der Preiskonkurrenz), Dissertation, Freiburg 1957, S. 110

2) Vergl. Bundesminister für Wirtschaft, Kooperationsfibel, a: a. O., S. 11

leichtern. Verfahrenstechnische Voraussetzung für diese Vergleiche sind einheitliche Grundsätze der Kostenrechnung, welche durch die Betriebswirtschaftslehre in den Kontenrahmen und Betriebsabrechnungsbögen geschaffen wurden. Doch kann nicht übersehen werden, daß sich selbst trotz Richtlinien¹⁾ in Zweifelsfällen unterschiedliche Beurteilungen ergeben und daß Unterschiede besonders in der Bewertung der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und der langlebigen Wirtschaftsgüter sowie der Bewertung der Anlagen und in der Anwendung von Abschreibungsmethoden auftreten. Vom formellen Standpunkt ist es deshalb erforderlich, daß nur die auf die Vergleichsperiode entfallenden Kosten erfaßt werden und daß in allen Vergleichsbetrieben das Zahlenmaterial der Untersuchungsbereiche (Kostenarten, Kostenstellen, Kostenträger) identisch ist²⁾. Die Kostenbegriffe müssen den gleichen Inhalt haben, und es müssen die gleichen Grundsätze der Bewertung zur Anwendung kommen³⁾. Nicht allein die formellen Voraussetzungen müssen für wirklich fruchtbare Vergleiche erfüllt sein, sondern auch die materiellen Voraussetzungen, d. h. es muß generell eine Vergleichbarkeit gegeben sein. Betriebsgröße, Erzeugungsprogramm, Produktionstiefe, Beschäftigungsgrad, Belegschaftsstruktur und nicht zuletzt der Standort sind als Beeinflussungsfaktoren nach Möglichkeit zu berücksichtigen. Eine vorbehaltlos kooperative Einstellung der Unternehmer unterstützt durch statistische Umrechnungen könnte zum Gelingen des theoretisch möglichen und praktisch so überaus notwendigen zwischenbetrieblichen Kostenvergleichs beitragen und damit wiederum die Voraussetzungen zur Leistungssteigerung, Kostensenkung und

-
- 1) Vergl. Dirks, Gerhard (Bearbeiter), Grundsätze und Gemeinschafts-Richtlinien für das Rechnungswesen, Ausgabe Industrie, Kosten- und Leistungsrechnung, Hrsg. v. Bundesverband der Deutschen Industrie, Betriebswirtschaftlicher Ausschuß, Frankfurt a. M., o. J.
 - 2) Vergl. Hendrikson, Kurt, Dinter, Sigfried, Der Betriebsvergleich als Werkzeug der Unternehmensführung, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, 11. Jahrgang (1959), S. 305
 - 3) Vergl. Harrmann, Alfred, Der Betriebsvergleich als Wirtschaftlichkeitsbarometer unter Berücksichtigung seiner Beziehung zum Soll-Ist-Vergleich der Plankostenrechnung, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 12. Jahrgang (1960), S. 704

Wirtschaftlichkeitskontrolle der Zu- und Unterliefererbetriebe schaffen. Die individuelle Nutzenanwendung der Vergleichsergebnisse zu diesen Zwecken ist kartellrechtlich unbedenklich, und besonders auch im Hinblick auf den europäischen Großmarkt wäre es wünschenswert und ratsam, sich verstärkt um praktikable Vergleichsformen im Inland zu bemühen und diese - langfristig gesehen - auf den Gemeinsamen Markt auszudehnen. Wirtschafts- und Fachverbände sowie neu zu gründende kooperative Vereinigungen könnten hier nicht nur aufklärende Arbeit sondern tatkräftige Hilfe leisten.

d) Konjunktur- und Strukturanalysen

In Anbetracht der teilweise strukturell, teilweise konjunkturell bedingten Vergabe von Aufträgen durch Großbetriebe an klein- und mittelbetriebliche Zu- und Unterlieferer sind Konjunktur- und Strukturanalysen von großer Bedeutung für diese Lieferbetriebe. Sie dienen der Beobachtung konjunktureller und struktureller Veränderungen, und die Auswertung der gewonnenen Daten kann dazu beitragen, den Unternehmen lagegerechte Dispositionen zu ermöglichen. Ähnlich oder in Verbindung mit der Marktforschung und -erkundung können Überraschungen negativer Art in gewissen Grenzen gehalten und Ausgleichs- oder Stabilisierungsmaßnahmen rechtzeitig geplant und ergriffen werden. Lassen Konjunktur- und Strukturanalysen der jeweiligen Auftraggeber-Branchen Schlußfolgerungen auf eine erhöhte Vergabe von Aufträgen zu, so können auch in diesem Zusammenhang geeignete Maßnahmen getroffen werden, um fertigungstechnisch gewappnet zu sein. Die Kapazitäten können der Vorsicht und den Ergebnissen der Analysen entsprechend erweitert oder beibehalten werden. Die Entscheidungen der Zu- oder Unterlieferer brauchen nicht mehr auf der Basis des "trial and error" gefällt zu werden, da gemeinschaftlich eine qualitativ hochwertige, fachgerechte Beschaffung notwendiger Informationen finanziert werden kann. Die kartellrechtliche Beurteilung dieser Form der Kooperation ist die gleiche wie bei der gemeinschaftlichen Marktforschung und Markterkundung: sie

ist kartellrechtlich unbedenklich, sofern nicht Vereinbarungen oder Empfehlungen über ein einheitliches Marktverhalten im Sinne des § 1 oder § 38 Abs. 2 Satz 2 GWB getroffen oder ausgesprochen werden.

2. Zusammenarbeit in der kaufmännischen Verwaltung

a) Planung und Organisation

"Der Funktionskreis Planung und Organisation umfaßt die Vorbereitung aller Maßnahmen, die zur erfolgswirksamen Steuerung eines Unternehmens notwendig sind, und die zu ihrer Durchführung erforderlichen organisatorischen Voraussetzungen"¹⁾. Erfahrungsgemäß weisen gerade auf diesem Gebiet viele Betriebe oft schwerwiegende Mängel auf, da sich das Augenmerk der Betriebspraktiker hauptsächlich auf den Produktionsbereich konzentriert und nur "am Rande" geplant und organisiert wird. So kommt es, daß nicht selten ein Wirrwarr von Kompetenzen und Aufgabengliederungen entsteht, die allenfalls sich selbst genügen, aber kaum noch in einer sinnvollen Beziehung zu der betrieblichen Gesamtaufgabe stehen²⁾. Unwirtschaftlichkeiten dieser Art müssen aufgedeckt und beseitigt werden, um nicht allein im Bereich der kaufmännischen Verwaltung Ordnung zu schaffen, sondern auch um die sonst negativen Auswirkungen auf andere Funktionskreise zu verhindern. Da jedoch vielfach die menschlichen und sachlichen Voraussetzungen für dauernde Planung und Organisation in Klein- und Mittelbetrieben nicht hinreichend gegeben sind, sollte dieser Mangel mittels kooperativer Institutionen behoben werden.

Wirksame und kostengünstige Abhilfe kann durch mittelbare oder unmittelbare zwischenbetriebliche Zusammenarbeit geschaffen werden. Betriebsfremde und unabhängige, freiberufliche

1) Lilienstern, Hans Rühle v., Hermann, Armin, Neumann, Joachim, Praktische Beispiele zwischenbetrieblicher Kooperation, Stuttgart 1964, S. 122

2) Vergl. ebenda

Berater können von einer Gruppe von Zu- oder Unterliefererbetrieben konsultiert werden, oder aber es kann eine zentrale Planungs- und Organisationsabteilung - analog den Sachbearbeitungsgruppen im Verwaltungsbereich eines Hersteller-ringes¹⁾ - eingerichtet werden, deren Kosten anteilig getragen werden können. Praktikabler erscheint dabei die erste Möglichkeit, da diese einmal dem unternehmerischen Selbständigkeitsstreben entgegenkommt und es jedem der Beteiligten unbenommen bleibt, aus diesem lockeren Verwaltungsverbund auszutreten. Zum anderen ergibt sich ein Vorteil aus der kartellrechtlichen Unbedenklichkeit dieser indirekten Form der Zusammenarbeit. Die Initiative zur Gründung einer solchen Beratungsgruppe kann von einzelnen Zu- oder Unterlieferern, von Betriebsoperatern oder von Wirtschafts- und Fachverbänden ausgehen. Die eigentlichen Funktionen der Berater sind im Regelfalle nicht auf den Sektor "Planung und Organisation" beschränkt; ihre spezifische Tätigkeit erstreckt sich meistens auf den gesamten Verwaltungsbereich und auch auf bestimmte Teilbereiche der betrieblichen Fertigung.

b) Rechnungswesen

Das Rechnungswesen klein- und mittelbetrieblicher Zu- und Unterlieferer beschränkt sich im allgemeinen auf die Geschäftsbuchführung (Finanz- und Kontokorrentbuchhaltung) und ist weitgehend allein auf die steuerlichen Belange der Bilanzbewertung und Gewinnermittlung ausgerichtet. Planungs- und Kontrollrechnung - Mittel rationeller Unternehmensführung - werden selten durchgeführt, da eine dynamische Kosten- und Erfolgsrechnung personelle und sachliche Anforderungen stellt, denen kleinere und mittlere Betriebe nicht ohne weiteres gewachsen sind²⁾. Möglichkeiten zur Verbesserung des betrieblichen Rechnungswesens im Sinne einer Erhöhung seiner Aussagefähigkeit sind im Rahmen kooperativer Maßnahmen gegeben, deren Ziel es sein muß:

1) Vergl. L'Orange, Rudolf, a. a. O., S. 31 - 32

2) Vergl. Lilienstern, Hans Rühle v., Hermann, Armin, Neumann, Joachim, a. a. O., S. 127

1. die formalen Grundlagen für ein umfassendes betriebliches Rechnungswesen zu schaffen;
2. eine rationelle Durchführung der Abrechnungsvorgänge zu gewährleisten;
3. eine dauerhafte informative Auswertung des Betriebs- und Umsatzergebnisses zu ermöglichen¹⁾.

Die Durchführung dieser Gemeinschaftsrationalisierung des Rechnungswesens kann in den Händen freiberuflich tätiger Sachverständiger, bei Sachverständigen der Verbände oder bei auf Verbandsebene konstituierten betriebswirtschaftlichen Ausschüssen liegen. Nach Prüfung der bei den Beteiligten der betreffenden Zu- oder Unterlieferergruppe gegebenen Möglichkeiten zur Entwicklung geeigneter Grundlagen für das betriebliche Rechnungswesen und der Darlegung realisierbarer Vorschläge hierfür ist es Sache der Unternehmer, sich für die Übernahme der Unterlagen zu entscheiden. Einen Schritt weitergehend kann auch die rationelle Abwicklung des Rechnungswesens auf kooperativer Basis erfolgen. Im Handwerk wurde hierfür eine besondere Form der gemeinschaftlichen Durchführung der Buchhaltungsarbeiten entwickelt. Private Buchstellen oder solche der Handwerksinnungen, Kreishandwerkerschaften oder Handwerkskammern übernehmen die ausgliederungsfähigen Buchführungsarbeiten:

1. Belegsammlung und Vornahme der Grundaufzeichnungen,
2. Kontierung, Überprüfung und Ergänzung der Belege und Grundaufzeichnungen,
3. systematische Verbuchung, Abschlußdurchführung und Auswertung der Ergebnisse²⁾.

Dem umfangreichen und differenzierten Buchungsstoff der Industriebetriebe jedoch entspricht diese Kooperationsform nicht. Hier liegen die Ansatzpunkte für eine kooperative Abwicklung des Rechnungswesens überwiegend im Bereich der Betriebsabrechnung. Dem einzelnen Betrieb obliegen dabei die

1) Vergl. Lilienstern, Hans Rühle v., Hermann, Armin, Neumann, Joachim, a. a. O., S. 127

2) Vergl. ebenda, S. 131.

oben erwähnten Buchführungsarbeiten der Sammlung, Kontierung und Verbuchung der Belege sowie die Zusammenstellung einer nach Kostenstellen gegliederten Lohn- und Arbeitsstundenaufteilung. Die von einem auf Vertragsbasis verpflichteten Sachverständigen geleitete Abrechnungsstelle übernimmt die Verrechnung der kalkulatorischen Kosten und der sonstigen Gemeinkosten sowie die Verteilung der Hilfsstellenkosten auf die Hauptkostenstellen¹⁾. Im Anschluß hieran werden die Ergebnisse für die Zwecke des jeweiligen innerbetrieblichen Zeitvergleichs und der Kalkulation ausgewertet. Diese Analyse wird gegebenenfalls durch zwischenbetriebliche Vergleiche erkenntniskritisch intensiviert.

In Bezug auf die technische Durchführung der kooperativen Verbesserung des Rechnungswesens ermöglichen neben den "herkömmlichen" Methoden Lochkartengemeinschaften den angeschlossenen Betrieben über eine Lochkartenbuchführung eine chronologische und detaillierte Aufzeichnung der Geschäftsvorfälle. Monatlich wird ein Kontenabschluß mit Summen- und Saldenbilanz vorgenommen. Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung werden am Ende des Wirtschafts- oder Kalenderjahres angefertigt. Sach- und Erfolgskonten werden so weit gegliedert, daß Erfolgs- und Verlustursachen sichtbar werden. Die kurzfristige Erfolgsrechnung vermittelt einen Überblick über die Verpflichtungen, die Veränderungen von Forderungen und Außenständen und die Bewegung der Auftragsziffern und der Liquidität²⁾. Der kooperative Einsatz von Datenverarbeitungsanlagen (Lochkartenmaschinen oder elektronischen Datenverarbeitungsanlagen) kann dabei über Datenverarbeitungsdienste (Service-Büros) und Rechenzentren der Hersteller dieser Maschinen, über freie Lohnarbeitsbetriebe - zum Teil mit Unterstützung der Herstellerfirmen - und durch gemeinschaftlichen Kauf oder Miete einer Lochkarten- oder Datenverarbeitungsanlage bewerkstelligt werden. Investitions- und Betriebskosten werden in letzterem

1) Vergl. Lilienstern, Hans Rühle v., Hermann, Armin, Neumann, Joachim, a. a. O., S. 133

2) Vergl. Rausch, Helmut, Lochkartengemeinschaften in Industrie, Handel und Verwaltung, in: Kooperation und Konzentration der Unternehmungen im Wettbewerb, Hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1964, S. 166 - 167

Fälle je nach Inanspruchnahme der an der Gemeinschaft beteiligten Betriebe auf Grund eines Verteilungsschlüssels getragen¹⁾. Eine derartige Zusammenarbeit ist kartellrechtlich zulässig²⁾.

Nicht so ganz eindeutig unbedenklich sind Vereinbarungen von Unternehmen oder Empfehlungen von Verbänden, einheitliche Methoden zur Preisaufgliederung (Kalkulationsschemata) anzuwenden. Zwar sind Kalkulationsrichtlinien zur Preisermittlung, auch wenn ihnen Übersichten über Tariflöhne und über Materialpreise der Vorlieferanten sowie Materialverbrauchstabellen, Arbeitszeittabellen (Von-Bis-Werte (!) auf Grund von Arbeitszeitstudien und Ergebnissen von Kosten-, Betriebs- und Branchenvergleichen) beigelegt werden, kartellrechtlich nicht zu beanstanden. Doch kann der Verdacht eines Verstoßes gegen das Kartell- oder Empfehlungsverbot bestehen, "wenn das Kalkulationsschema konkrete Kalkulationsbeispiele (Musterkalkulationen) enthält, die erkennen lassen, daß den Unternehmen bestimmte Preise oder Preisbestandteile nahegelegt werden"³⁾.

c) Beschaffung

Die gemeinsame Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen bietet den Vorteil, daß durch die Zusammenfassung des Bedarfs zu größeren Bestellmengen günstigere Preise zu erzielen sind. Dieser Vorteil hat seine Ursache nicht allein in der Tatsache, daß Mengenrabatte durch Einkaufsgemeinschaften ausgehandelt werden können, sondern auch darin, daß sich eine günstigere Marktposition der beteiligten Zu- oder Unterliefererbetriebe gegenüber ihren Lieferanten ergibt, da diese ihrerseits an einer länger dauernden Beschäftigung interessiert sind und sich für sie durch größere Aufträge größere Fertigungsserien ergeben. Allerdings wird die gemeinsame Be-

1) Vergl. Rausch, Helmut, Lockkartengemeinschaften..., a. a. O., S. 160 - 161

2) Vergl. Bundesminister für Wirtschaft, Kooperationsfibel, a. a. O., S. 33

3) Ebenda, S. 15

schaffung sich nicht immer so organisieren lassen, daß die jeweils von den beteiligten Firmen bestellten und benötigten Mengen auch in einem Zuge ausgeliefert werden können. Nicht in jedem Falle bietet sich in diesem Zusammenhang eine gemeinsame Lagerung als vorteilhafte Lösung an, doch wäre diese bei nicht allzu großer Entfernung der Standorte der betreffenden Betriebe von einander oder vom Lagerort als weitere Rationalisierungsmaßnahme zu erwägen.

Auch die Vorteile der größeren Marktübersicht - des Erkennens günstiger Einkaufsmöglichkeiten - sprechen für eine Zusammenarbeit beim Einkauf. Hierbei kann beispielsweise die gemeinschaftliche Beschäftigung von Einkäufern, die auf bestimmte industrielle Erzeugnisse oder örtliche Einkaufsgebiete im In- und Ausland spezialisiert sind, von großem Nutzen sein. Kartellrechtlich sind Einkaufsgemeinschaften zulässig, insofern als die beteiligten Unternehmen nicht ihren eigenen, selbständigen Einkauf vertraglich beschränken. Wollen die Unternehmen sich verpflichten, nur noch über die gemeinsame Beschaffungsstelle einzukaufen (Einkaufssyndikat), so ist ein Antrag auf Erlaubnis zu einem Rationalisierungskartell nach § 5 Abs. 2 und 3 GWB zu stellen. Die Zulassung eines derartigen Syndikats ist jedoch nur in sehr engen Grenzen möglich¹⁾

3. Zusammenarbeit im Fertigungsbereich

a) Arbeitsgemeinschaften

Vereinbarungen zwischen klein- und mittelbetrieblichen Zu- oder Unterlieferern zum Zwecke der besseren Ausnutzung der im einzelnen vorhandenen Produktionskapazitäten auf der Basis einer Gemeinschaftsarbeit sind geeignet, zu einer Besserstellung dieser Betriebe in ganz besonderem Maße beizutragen. Diese Art der Zusammenarbeit ermöglicht es den beteiligten Firmen, von großbetrieblichen privaten Auftraggebern Großauf-

1) Vergl. Bundesminister für Wirtschaft, Kooperationsfibel, a. a. O., S. 17

träge zu erhalten, die jedem einzelnen allein entgehen würden. Gleichermäßen bietet die Zusammenfassung der Produktionskapazitäten im Rahmen einer Interessengemeinschaft selbständiger Teile-Hersteller, d. h. nicht notwendigerweise durch gemeinsame Produktionsmittel verbundener Zulieferer, die Möglichkeit, an großen öffentlichen Aufträgen teilzuhaben. Nach außen tritt für die Gruppe ein Betrieb als verantwortlicher Vertragspartner¹⁾ oder ein bevollmächtigter Sachverständiger auf. Zweifellos ist es angebracht, daß die einzelnen Betriebe einer solchen Gemeinschaft sich gleichzeitig auch finanziell an der Organisation eines Gemeinschaftsbüros für Verwaltungsaufgaben beteiligen, um die Vorteile einer "erweiterten" Zusammenarbeit voll ausnutzen zu können. Um eine Zusammenarbeit dieser Art anzuregen, hat beispielsweise die französische Regierung 1959 durch eine Verordnung die Möglichkeit geschaffen, daß sich Betriebe mit weniger als 500 Belegschaftsmitgliedern und einem Kapital von weniger als 5 Millionen (Neuer) Francs um "organismes de planification privée", als sogenannte "Sociétés Conventionnées" gruppieren können. Akzeptieren die zuständigen Regierungsstellen die Ziele der jeweiligen Gruppe dieser Art, so besteht die Möglichkeit, finanzielle Vorteile durch Krediterleichterungen und Subventionen zu erlangen²⁾.

Von Interesse sind in diesem Zusammenhang auch die Vorschläge, "Technische Allianzen" zu bilden oder Zu- und Unterlieferer-Büros einzurichten. Ersterer Vorschlag bezweckt den Zusammenschluß von ungefähr zehn klein- und mittelbetrieblichen Lieferfirmen mit zwei oder drei großbetrieblichen Auftraggebern. Die in Auftrag genommenen Arbeiten sollen zwischen 15 und 20 % der Aktivität dieser Betriebe ausmachen, und eine solche "Allianz" soll gewährleisten, daß bei etwaigem Ausfall eines beteiligten Betriebes ein anderer der Gemeinschaft an seine Stelle tritt, um die übernommenen Aufträge ordnungsgemäß durchzuführen, d. h. sie nicht zu verlieren³⁾.

1) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 73; "Pour chaque commande acceptée collectivement, une des usines du groupe joue le rôle de contractant entièrement responsable, et avec l'aide des cadres du groupe, répartit le travail entre les différents membres."

2) Vergl. ebenda, S. 74

3) Vergl. ebenda, S. 73

Der Vorschlag, Zu- oder Unterlieferer-Büros ("comptoirs de sous-traitants") einzurichten, ist für klein- und mittelbetriebliche Lieferfirmen jeweils eines bestimmten Großbetriebes gedacht. Diese Betriebe könnten als Vereinigung ("association en participation") dem Auftraggeber gegenüber ihre Interessen besser wahrnehmen und "auf gleicher Ebene" mit diesem verhandeln¹⁾. In Frankreich wurde außerdem mit einer kooperativen Hilfsaktion zur finanziellen und technischen Unterstützung der Zu- und Unterlieferer begonnen. Diese wird von den Fachverbänden (Fédérations professionnelles) und regionalen Produktivitäts-Zentren (Centres régionaux de productivité) gemeinsam durchgeführt und soll - nach Abschluß einer genauen Bestandsaufnahme der gesamten regionalen Produktionskapazitäten - neben finanzieller Unterstützung und technischer Anleitung den Unternehmern gleichzeitig einen Anhaltspunkt dafür geben, welche Art von Investitionen zur Zeit fehl am Platze sind und welche Produktionsmittel unter- oder überbeschäftigt sein werden²⁾.

In den Niederlanden wurden in Zusammenhang mit der Hilfe zur Selbsthilfe der Zu- und Unterlieferer zwei Kommissionen mit der Aufgabe betraut, die Probleme der Zu- und Unterlieferer zu untersuchen, um dann die zwischenbetrieblichen Beziehungen zu koordinieren. Gleichzeitig unterstützen das "Königliche Institut der Ingenieure" und die "Föderation mechanisch-technischer Kleinbetriebe" diese Lieferfirmen durch produktions- und verwaltungstechnische Hilfe³⁾.

Kartellrechtlich werden Arbeitsgemeinschaften mehrerer gleichartiger Unternehmen danach beurteilt, ob die Beteiligten im gegebenen Fall in einem Wettbewerbsverhältnis stehen⁴⁾. Ist

1) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 74; "Le comptoir signe les contrats, stabilise les commandes, garantit contre l'infidélité de la grande entreprise, tout en conservant l'indépendance de ses membres."

2) Vergl. Union der Industrien der Europäischen Gemeinschaft (U.N.I.C.E.), Untersuchung der Lage der kleinen und mittleren Industrieunternehmen in den Ländern der EWG und Ausblick auf die Maßnahmen und Pläne zu ihrer Förderung (Stichtag 1. Juli 1961), Brüssel 1961, S. 64

3) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 76

4) Vergl. Bundesminister für Wirtschaft, Kooperationsfibel, a. a. O., S. 26

dies der Fall, so wird eine Wettbewerbsbeschränkung im Sinne des § 1 GWB angenommen, wenn die Gemeinschaft die Verpflichtung der beteiligten Unternehmen einschließt, hinsichtlich des begehrten Auftrags eigene, selbständige Angebote nicht abzugeben. "Tatsächlich wird eine solche Verpflichtung jedoch in der Praxis meistens nicht (auch nicht stillschweigend) eingegangen, weil den beteiligten Unternehmen der Gedanke fern liegt oder unseriös erschiene, neben einer Beteiligung an einem Gemeinschaftsangebot noch ein Einzelangebot abzugeben. ... Die Tatsache allein, daß Einzelangebote der beteiligten Unternehmen nicht in Erscheinung treten, kann ... (nicht) als Ausdruck einer entsprechenden Verpflichtung gewertet werden"¹⁾.

b) Gemeinschaftliche Spezialisierung

Spezialisierung als Selbsthilfemaßnahme klein- und mittelbetrieblicher Zu- und Unterlieferer kann nicht uneingeschränkt befürwortet werden, denn keine andere Kooperationsmaßnahme greift derart tief in das einzelwirtschaftliche Geschehen ein. Der Verzicht auf die Fertigung oder Bearbeitung von bestimmten Erzeugnissen zugunsten des Partners, der seinerseits andere Teilstücke oder Einbauaggregate nicht mehr herstellt oder bearbeitet, bedeutet - wie bereits dargelegt²⁾ - zugleich ein sehr großes Risiko, das vor allem bei Nachfrageänderungen in Bezug auf die Erzeugnisse der Endfertiger eintritt. Dieses Risiko wächst einmal um so mehr, je mehr Unternehmen beteiligt sind und zum anderen, je geringer die Zahl der Auftraggeber oder potentiellen Abnehmer ist. Die Erweiterung der Märkte wird wohl dazu beitragen, den Möglichkeiten der Spezialisierung größere Bedeutung zu verleihen, so daß anzunehmen ist, daß die Zahl der möglichen Abnehmer größer - wenn auch nicht direkt "proportional" ist³⁾. Doch ist mit

1) Benisch, Werner, a. a. O., S. 80

2) Vergl. oben, S. 105

3) Vergl. Neumann, Joachim, Typisierung und Spezialisierung als Möglichkeiten zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit, in: Kooperation und Konzentration der Unternehmungen im Wettbewerb, Hrsg. v. d. Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1964, S. 379

Sicherheit zu erwarten, daß großbetriebliche Auftraggeber im Falle eines Rückganges der Nachfrage nach ihren Enderzeugnissen versuchen werden, eher gemeinsam mit ihren eigenen Tochterunternehmungen als mit betriebsfremden Zu- oder Unterlieferern die Krise zu überwinden. Die gemeinsame Spezialisierung bedarf äußerst sorgfältiger Vorbereitung und Planung der zukünftigen produktions- (und absatz-)wirtschaftlichen Gegebenheiten, damit nicht etwa einer der Partner besonders von einer möglichen Nachfrageänderung betroffen wird.

Der Abgrenzung der Fertigungsprogramme kommt deshalb entscheidende Bedeutung zu. Zwar birgt jede Spezialisierung zweifellos große Kostenvorteile, doch sind wegen des verbleibenden schmalen Sortiments unbedingt Ausgleichs-, d. h. Sicherungsmaßnahmen nötig. Es liegt deshalb nahe, die spezialisierten Produktionsprogramme im Absatz zusammenzuführen. Hierfür bieten sich gegenseitige Ergänzungslieferungen, die sogenannten Kollegenlieferungen an. Durch wechselseitige Belieferung ist jedes Unternehmen in der Lage, den Abnehmern ein gewisses Sortiment anzubieten. Abreden der hieran interessierten Zu- oder Unterlieferer sind als Austauschverträge kartellrechtlich zulässig¹⁾. Spezialisierungsvereinbarungen jedoch fallen wegen der ausschließlichen Bindung der beteiligten Unternehmen an bestimmte Produktionsprogramme unter § 1 GWB und können nach geltendem Recht nur im Erlaubnisverfahren genehmigt werden. Doch hat das Bundeskartellamt am 31. Juli 1963 - wie bereits an anderer Stelle erwähnt²⁾ - Verwaltungsgrundsätze über das Erlaubnisverfahren für Spezialisierungskartelle bekanntgegeben, wonach nunmehr Verträge und Beschlüsse, die eine Rationalisierung wirtschaftlicher Vorgänge durch Spezialisierung zum Gegenstand haben, prima facie als geeignet angesehen werden, die Leistungsfähigkeit oder Wirtschaftlichkeit der beteiligten Unternehmen zu heben. Auch wird der Rationalisierungserfolg dem ersten Anschein nach als in ange-

1) Vergl. Bundesminister für Wirtschaft, Kooperationsfibel, a. a. O., S. 25

2) Vergl. oben, S. 99 - 100

messenem Verhältnis zu der damit verbundenen Wettbewerbsbeschränkung stehend angesehen¹⁾.

Obgleich einer Auskunft des Vizepräsidenten des Bundeskartellamtes zufolge bisher in der Wirtschaft wenig Neigung zur Spezialisierung festzustellen ist²⁾, kann eine gemeinschaftliche Spezialisierung in Verbindung mit Ergänzungsvereinbarungen doch unter Umständen als eine wirksame Selbsthilfemaßnahme zur rationelleren Ausnutzung der Produktionsmittel bei klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferern angesehen werden³⁾. Da sowohl die Verwaltungsgrundsätze zur Erleichterung der Spezialisierungskartelle als auch die Kooperationsfibel noch recht jung sind, wird erst in der Zukunft festgestellt werden können, ob und inwieweit Klein- und Mittelbetriebe geneigt sind, diesen Weg der Selbsthilfe zu gehen und welche Erfolge in praxi erzielt werden können.

c) Gemeinschaftliche Typenbeschränkung

Eine von Zulieferern getroffene Vereinbarung, nur noch bestimmte Typen oder Sorten herzustellen, kann als Selbsthilfemaßnahme zwar unter Umständen in Betracht gezogen, jedoch genau so bedingt nur befürwortet werden wie Spezialisierungsvereinbarungen. Die Gründe hierfür sind allerdings andere: Die Beteiligten haben bei vollständiger Spezialisierung völlig verschiedene Fertigungsprogramme, sie konkurrieren nicht mehr. Bei einer Übereinkunft hingegen, die sich darauf bezieht, nur noch bestimmte Typen oder Sorten zu fertigen, verschmälert

1) Vergl. Bundeskartellamt, Bekanntmachung Nr. 49/63, a. a. O., S. 45

2) Vergl. O. V., Wenig Neigung zur Spezialisierung, Die Welt, Nr. 75 (1964), S. 10

3) Vergl. Sáñez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 72; "Des sous-traitants indépendants les uns des autres et fabriquant des produits ou du matériel concurrentiel, peuvent signer des accords de cette sorte, qui leur permettent de répartir entre eux tout ou partie des opérations de fabrication, afin de réaliser la meilleure utilisation des moyens de production de chaque entreprise et de stabiliser l'activité industrielle de chaque établissement."

sich das Programm aller nicht unbedingt in gleicher Weise, doch haben im Endeffekt alle Partner das gleiche Sortiment. Es muß dann damit gerechnet werden, daß - wenn nicht andere Kooperationsmaßnahmen hinzukommen - ein verschärfter Preiswettbewerb eintritt, da ja großenteils die Differenzierung der Erzeugnisse den Qualitätswettbewerb mit sich bringt. Daraus ergibt sich zunächst die Konsequenz, daß nach Möglichkeit immer eine größere Zahl von Zulieferern - bestenfalls alle Unternehmen einer Branche - eine gemeinschaftliche Typenbeschränkung vereinbaren sollten. Ist dies nicht der Fall, so werden "Außenseiter" absatzpolitisch im Genuß des breiteren Sortimentes bleiben und dem verstärkten Preiswettbewerb nicht in gleichem Maße ausgesetzt sein. Dieses Argument ist geeignet, das Gemeinschaftsvorhaben bereits im Anfangsstadium zum Scheitern zu bringen. Hinzu kommt, daß - bei der erforderlichen Vielzahl der Partner - eine Einigung oft nicht leicht herbeizuführen ist.

Doch dürfte die Hauptschwierigkeit für die Durchführung einer von Zulieferern vereinbarten Typenbeschränkung bei den auftragerteilenden Endfertigern zu suchen sein. Sogenannte Nicht-normungszuschläge sollen zwar die Abnehmer veranlassen, sich auf die gängigen Typen umzustellen, damit das Fertigungsprogramm der Zulieferer allmählich bereinigt werden kann. Derselbe Zweck wird auch mit der Gewährung von Rationalisierungsprämien (für Kunden!) verfolgt. Desgleichen sollen Minder-mengenzuschläge dahingehend wirken, daß die Montagebetriebe ihre Aufträge auf wenige Typen konzentrieren¹⁾. Doch bringt eine nicht mit den jeweiligen Auftraggebern vereinbarte Typenbeschränkung schwerwiegende Absatzprobleme mit sich. Allein im Falle der produktionstechnischen Unmöglichkeit oder Unwirtschaftlichkeit der Eigenfertigung der in Frage kommenden Typen beim Großbetrieb oder aber bei Unerheblichkeit der Zulieferer-Typenbeschränkung für die Endfertigung ist eine derartige Maßnahme relativ unproblematisch. Es ist deshalb für die Träger solcher Vereinbarungen, die Verbände und besonders

1) Vergl. Bundesministerium für Wirtschaft, Kooperationsfibel, a. a. O., S. 21

für die gegebenenfalls zu bildenden "freien" Unternehmervereinigungen ratsam, von vornherein eine Kombination von Hilfsmaßnahmen in Erwägung zu ziehen und speziell in Bezug auf die Typenbeschränkung die Kooperation der Auftraggeber zu suchen.

Kartellrechtlich bedürfen Vereinbarungen über gemeinschaftliche Typenbeschränkung - als Form der Vereinbarungen über die einheitliche Anwendung von Normen und Typen - zu ihrer rechtlichen Wirksamkeit der Anmeldung bei der Kartellbehörde (§ 9 Abs. 2 GWB). Widerspricht diese innerhalb von drei Monaten nach Eingang der Anmeldung nicht (§ 5 Abs. 1 Satz 2 in Verbindung mit § 2 Abs. 3 Satz 1 GWB), so werden Verträge oder Beschlüsse dieser Art wirksam¹⁾.

d) Gemeinschaftliche Nutzung von Produktionsanlagen

Vereinbarungen über die gemeinschaftliche Nutzung bestimmter Produktionsanlagen sind nach § 1 GWB unbedenklich. Klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferern bietet sich hierdurch die Möglichkeit, beispielsweise entweder analog einer Spezialisierungsvereinbarung unwirtschaftliche Investitionen für nicht voll ausgelastete Maschinen durch eine Arbeitsteilung auf dieser (gleichen) Ebene zu vermeiden oder aber die Herstellung der ständig benötigten, kostspieligen Werkzeuge zur Herstellung von Präzisionsteilen gemeinsam zu finanzieren oder sogar zu betreiben."Obwohl mittlerweile ein Verfahren entwickelt worden ist, derartige Werkzeuge nach einem Spezialverfahren herzustellen, das außerdem eine schnellere und kostengünstigere Fertigung erlaubt, können die (einzelnen) Zulieferanten sich dieses Verfahrens der Werkzeugherstellung

1) In ihrem Bericht über Änderungen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen vom 22. August 1962 wurde von der Bundesregierung vorgeschlagen, anstelle des Anmelde- und Widerspruchsverfahrens ein reines Anmeldeverfahren einzuführen. Auch sollen die Gebühren erheblich gesenkt werden; vergl. Deutscher Bundestag, 4. Wahlperiode, Drucksache IV/617, a. a. O., S. 16 - 20; vergl. auch oben, S. 94 - 95

nicht bedienen, weil einmal die notwendigen Einrichtungen ihre finanziellen Kräfte übersteigen würden, andererseits weder die Einrichtungen noch die dafür erforderlichen Spezialisten hinreichend beschäftigt wären¹⁾.

Verträge und Beschlüsse dieser Art schließen notwendigerweise auch eine Abstimmung der beteiligten Firmen über ihre Produktionsabläufe ein, da es sonst zu "Überschneidungen", d. h. Produktionsstockungen und -leerläufen kommen kann. Auch erscheint es zweckmäßig, zu prüfen, ob diese kooperative Maßnahme nicht durch eine Abstimmung der Lagerhaltung ergänzt werden kann. Im Rahmen einer derartigen Gemeinschaftsnutzung von Produktionsanlagen werden sich außerdem oft neue Erkenntnisse über Produktionsverfahren und die Verbesserung der Erzeugung ergeben. Eine Verbindung des Übereinkommens zur gemeinschaftlichen Nutzung bestimmter (Spezial-)Maschinen mit einer Vereinbarung über Erfahrungs- und Meinungsaustausch ist deshalb angebracht; sie ist kartellrechtlich zulässig²⁾.

e) Gemeinschafts- und Auftrags- oder Vertragsforschung

Technische Probleme gewinnen in fast allen Bereichen der Industrie zunehmend an Bedeutung. Dies führt dazu, daß in den meisten Unternehmen nicht nur ein höherer Aufwand bei der technischen Forschung und Entwicklung betrieben werden muß, sondern auch ein Mindestaufwand für systematische Forschung nicht unterschritten werden kann, wenn erfolgreich gearbeitet werden soll³⁾. Klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferern, deren technologische Grundlage - wie die aller industriellen Unternehmungen - im Entwurf der Produkte und in der Gestaltung des Produktionsprozesses besteht, bietet sich zu ihrer

1) Lilienstern, Hans Rühle v., Hermann, Armin, Neumann, Joachim, a. a. O., S. 102 - 103

2) Vergl. Benisch, Werner, a. a. O., S. 79

3) Vergl. Lilienstern, Hans Rühle v., Hermann, Armin, Neumann, Joachim, a. a. O., S. 104; vergl. auch Bruggmann, Max, Möglichkeiten und Bedeutung der Gemeinschaftsforschung für kleinere und mittlere Unternehmungen, Wirtschaft und Recht, Jg. 8, (Zürich 1956), S. 194

Weiterentwicklung neben der meistens praktizierten "trial-and error"-Methode die Gemeinschaftsarbeit in diesem Rahmen an. Der praktische Wert der Gemeinschaftsforschung allerdings hängt neben den Forschungszielen besonders von den Wettbewerbsverhältnissen ab, in welchen die beteiligten Firmen untereinander stehen. Zwar bedeutet die gemeinsame Ausübung der unternehmerischen Forschungs- und Entwicklungsfunktion nicht, daß jeweils ganz auf die eigene Arbeit auf diesen Gebieten verzichtet werden kann oder soll. Doch ist bei Forschungszielen grundlegender Art, zum Beispiel der Entwicklung neuer Herstellungs- oder Arbeitsverfahren oder der Erforschung der Verwendungsmöglichkeiten bisher noch nicht benutzter Ausgangsmaterialien für Teilstücke oder Einbauaggregate der für alle Kooperationsformen erforderliche uneingeschränkte Bindungswille Voraussetzung für eine wirksame, für die Gemeinschaft und damit für den einzelnen vorteilverheißende Zusammenarbeit. Gerade aber im Rahmen der Forschung und Entwicklung ist die eigentliche Durchführung derartiger Pläne sicher nicht ohne Probleme. Nicht allein vom organisatorischen Standpunkt - lose Forschungsvereinigung, Forschungsgesellschaft oder gemeinschaftliche Vergabe von Entwicklungsaufträgen u. a. - sondern auch im Zusammenhang mit den Unternehmerpersönlichkeiten können sich Schwierigkeiten ergeben, welche die Durchführung einer Gemeinschaftsforschung bei Zu- und Unterlieferern von vornherein in Frage stellen.

Ohne auf die möglichen Formen dieser Gemeinschaftsarbeit einzugehen¹⁾, muß erneut hervorgehoben werden, daß - wie bei den meisten Kooperationsformen - Zusammenarbeit Preisgabe zumindest eines Teiles der unternehmerischen Selbständigkeit bedeutet. An diesem Punkt berühren sich gewissermaßen die Furcht vor der Abhängigkeit vom Auftraggeber und die Furcht des oft rein technisch ausgebildeten Eigentümers eines Zu- oder Unterliefererbetriebes vor den Konkurrenten. Zusammen-

1) Vergl. hierzu Bruggmann, Max, a. a. O., S. 195 - 201; Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen e. V. (AIF), (Hrsg.) Handbuch der industriellen Gemeinschaftsforschung, Köln 1958; Meier, Jens, Industrielle Gemeinschaftsforschung, Kiel 1961

arbeit besonders auch auf dem Gebiet der Forschung, Entwicklung und Konstruktion ist durchaus zu befürworten; die in fast jedem Falle¹⁾ kartellrechtlich zulässige Arbeitsform jedoch muß von den hieran interessierten Zu- und Unterlieferern erarbeitet werden, da sich Fragen der sachlichen Aufgaben, der Dauer der Zusammenarbeit u. a. nur von Fall zu Fall beantworten lassen.

Gemeinschaftsforschung ermöglicht es allerdings nur einer Gruppe, von den Ergebnissen zu profitieren. Wenn es jedoch darauf ankommt, Forschungs- und Entwicklungsarbeiten zum ausschließlichen Erfolg eines Zu- oder Unterliefererbetriebes durchführen zu lassen, so ist es angebracht, Aufgaben der verkehrseigenen Forschung "außer Haus" zu geben. Tätigkeiten dieser Art sollten bei unzureichender betriebseigener Forschung auf der Grundlage eines Vertrages von geeigneten Personen oder Institutionen "in Auftrag" durchgeführt werden. Der Entschluß, einen Forschungsauftrag zu erteilen, sollte (und wird) dabei von der Wirtschaftlichkeit und einem klar ersichtlichen Kostenvorteil abhängig gemacht werden.

Da die Auftrags- oder Vertragsforschung mit dem Ziel durchgeführt wird, betriebswirtschaftliche Verbesserungen und/oder Neuerungen für den Auftraggeber zu erarbeiten, ergeben sich Probleme der Forschungsfreiheit, des Veröffentlichungsrechts, des Schutzrechtsbesitzes und andere. Deshalb sollte die Auftragsforschung nur solchen Personen oder Organisationen übertragen werden, die diese Gegebenheiten berücksichtigen können.

In Deutschland begann die organisierte Form der Vertragsforschung in größerem Umfang erst nach dem letzten Weltkrieg. In

1) Forschungs- und Entwicklungsgemeinschaften sind kartellrechtlich unbedenklich, sofern sich die beteiligten Unternehmen nicht dazu verpflichten, ihre eigene, selbständige Forschung einzustellen oder einzuschränken. Auch muß es ihnen überlassen bleiben, ob und wie sie die Forschungs- und Entwicklungsergebnisse verwenden wollen. Diese Vorbehalte dürften jedoch lediglich von theoretischer Bedeutung sein, da Übereinkommen dieser Art die Zusammenfassung der jeweiligen Erfahrungen und Erkenntnisse zum Zwecke größerer Rationalisierungserfolge und schneller verfügbarer Ergebnisse einschließen.

diesem Zusammenhang können als Beispiele genannt werden: die Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung, die Vermittlungsstelle für Vertragsforschung als Einrichtung der Deutschen Forschungsgemeinschaft und das Batelle-Institut. Die Erfahrung aber zeigt, daß vorzugsweise Großbetriebe ihre eigene Forschungskapazität durch Vergabe von Aufträgen dieser Art erweitern. Kleinere Betriebe ohne eigene Entwicklungsmöglichkeiten machen von der Auftragsforschung weniger Gebrauch, als man annehmen sollte. Der Grund hierfür ist jedoch nicht in der Tatsache zu sehen, daß die Forschungskosten oft nur schwer aufgebracht werden können. Vielmehr besteht das Hindernis in der Schwierigkeit, die Forschungsergebnisse für den Betrieb nützlich verwerten zu können. Es fehlen vielfach die Fachleute wie auch die Finanzierungsmöglichkeiten für die fertigungstechnischen Folgerungen.

4. Zusammenarbeit beim Vertrieb

a) Gemeinschaftlicher Verkauf

Obzwar die meisten Beispiele zwischenbetrieblicher Kooperation aus dem Bereich des Vertriebes vorliegen¹⁾, handelt es sich dabei doch vorwiegend um solche aus der Sphäre konsumnaher Produkte. Dennoch bietet der gemeinschaftliche Verkauf gerade auch klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferern eine wesentliche Möglichkeit, dem Idealzustand der Lieferung an mehrere Montagebetriebe gleicher oder verschiedener Industriebranchen näherzukommen. Den größtenteils rein technisch orientierten Zu- oder Unterlieferern mangelt es sehr oft aus finanziellen oder organisatorischen Gründen an vertriebs-technisch und technisch versierten Vertretern, deren Einsatz sicher in vielen Fällen jene Lücke schließen könnte, die auf dem Gebiet des Absatzes dadurch entsteht, daß vielfach lediglich die Endfertiger im Bedarfsfalle die entsprechende Initiative entfalten.

1) Vergl. Lilienstern, Hans Rühle v., Hermann, Armin, Neumann, Joachim, a. a. O., S. 21 - 79

Ohne näher auf die Vertriebsfunktion der Werbung einzugehen, muß hier darauf hingewiesen werden, daß diese für Zu- oder Unterlieferer wohl in Frage kommt, um den Nutzen und die Qualität der Zulieferer-Erzeugnisse oder die mögliche Leistung der Unterlieferer hervorzuheben, doch kann der Bedarf und damit die "Wertschätzung der Produkte oder Leistungen nicht in dem Maße "geschaffen" werden, wie im Falle konsumreifer Endprodukte. Werbende Inserate in Tageszeitungen oder besonders in Fachzeitschriften sind zwar geeignet, Endfertiger auf die Existenz von Zu- oder Unterliefererbetrieben und ihre Fertigungsmöglichkeiten hinzuweisen, doch müssen Maßnahmen dieser Art in gewissem Sinne als "passiv" angesehen werden, da ein solches "Sich-gegenwärtig-machen" nicht immer genügend beschäftigungs- und absatzwirksam ist.

Ähnlich liegen die Verhältnisse auch im Falle des Einsatzes von qualifizierten Vertretern. Doch bietet gerade diese vertriebstechnische Maßnahme neben der im Folgenden zu erörternden Einrichtung von periodischen Auftragsbörsen eine größere Gewähr, mehr Aufträge zu erhalten als die auf Endfertiger allgemein¹⁾ oder speziell ausgerichtete Werbung. Der persönliche Kontakt mit in Frage kommenden Auftraggebern läßt im einzelnen Verkaufsargumente wirksam werden, die - genauestens auf die Verhältnisse und erkennbaren (eventuell auch latenten) Bedürfnisse der Endfertiger abgestellt - erfolgsversprechender sind. Ratsam ist es in diesem Zusammenhang, die Möglichkeiten zwischenbetrieblicher Kooperation zu nutzen.

Für den gemeinschaftlichen Verkauf eignen sich beispielsweise: ein Vertriebsverbund zwischen Unternehmen unterschiedlicher, aber einander in Bezug auf die jeweiligen Endprodukte ergänzender Produktionseinrichtungen, gemeinschaftliche Vertreterstäbe, gemeinschaftliche Beratungsstellen über die Verwen-

1) Eine gemeinschaftliche Werbekampagne der Zu- und Unterlieferer analog der der deutschen Herrenhuthersteller, etwa unter dem Motto: "Besser bestimmte Betriebsfunktionen ausgliedern und zuliefern lassen als selbst fertigen!" ist nicht sehr vielversprechend.

dungsmöglichkeiten bestimmter Fertigungskapazitäten. In diesen Zusammenhang fallen auch bestimmte vorhandene oder neu zu schaffende Verkaufseinrichtungen wie Niederlassungen und Auslieferungslager (Lagergemeinschaften) sowie die Benutzung oder Anschaffung gemeinschaftlicher Transport- und Verladeeinrichtungen.

Abgesehen von den finanziellen und organisatorischen Erleichterungen für den einzelnen Betrieb, welche sich aus der Zusammenarbeit beim Vertrieb ergeben können, besteht in diesem Zusammenhang auch die Möglichkeit, durch einen derartigen Verbund eine relativ stärkere Stellung gegenüber den Abnehmern zu erlangen.

Kartellrechtlich sind Verkaufsgemeinschaften im engeren und weiteren Sinne zulässig, sofern die beteiligten Unternehmen nicht ihren eigenen, selbständigen Verkauf vertraglich beschränken. "Wenn sie nur faktisch, das heißt hier: ohne vertragliche Bindung, einen bestimmten Teil ihrer Produktion oder auch ihre gesamte Produktion über die Gemeinschaft absetzen, so greift § 1 GWB nicht ein"¹⁾.

b) Auftragsbörsen

Abschließend soll hier noch auf eine Lösungsmöglichkeit eingegangen werden, die geeignet ist, in mannigfaltiger Weise Zu- und Unterlieferern Hilfe besonderer Art zu bieten.

Die Kenntnis der komplexen und insgesamt bedenklichen Situation der klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer führte 1959 zur Gründung der ersten französischen Auftragsbörse ("Bourse de Sous-Traitance") in Bordeaux²⁾. Auch in Deutschland erkannte man den Wert derartiger Vermittlungsstellen und organisierte staatlicherseits während des letzten Weltkrieges - allerdings aus wehrwirtschaftlichen Gründen -

1) Benisch, Werner, a. a. O., S. 33

2) Vergl. Saliez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 77

sogenannte Kapazitätenbörsen. Diese staatlichen Veranstaltungen wurden jedoch nach 1945 nicht fortgeführt und erst nach 1954 auf privatwirtschaftlicher Basis neu ins Leben gerufen. Organisationsprinzip derartiger Auftragsbörsen ist das Zusammenführen der Auftraggeber mit Zu- und Unterliefererbetrieben. Hauptaufgabengebiet ist die Vermittlung von Aufträgen an nicht voll ausgelastete Klein- und Mittelbetriebe dieser Art und damit Steigerung der Produktivität der angeschlossenen Firmen durch unparteiische Verbindung von Auftragsangebot und -nachfrage innerhalb des Börsengebietes. Daß diese Tätigkeit einem großen Bedarf entsprach, beweist im Rahmen des französischen Beispiels¹⁾ die Tatsache, daß neben der Auftragsbörse in Bordeaux heute 15 weitere in verschiedenen Gebieten bestehen. Einige dieser Börsen (in Bordeaux, Nantes, Tours, Nancy und Bourges) sind selbständige Institutionen, die durch ihre Mitglieder finanziert werden. Andere bestehen als Sonderabteilungen der Industrie- und Handelskammern und der Fachverbände (besonders der Chambres syndicales de la Métallurgie und der Associations interprofessionnelles).

Die Struktur der Auftragsbörsen in Frankreich ist in Bezug auf Mitgliederzahl und auf Betriebsgröße der Mitglieder (Beschäftigte) unterschiedlich²⁾ (siehe Tabelle auf Seite 205 dieser Arbeit).

Die Zahl der Mitgliedsfirmen einer solchen Börse wird nach oben durch die Möglichkeit begrenzt, noch ausreichenden Kontakt zwischen der Börse und ihren Mitgliedern aufrechtzuerhalten. Dabei werden 200 Mitgliedsunternehmen als das Optimum, 500 als das unbedingte Maximum angesehen. Aus finanziellen und verwaltungs-technischen Gründen sollten demgegenüber mindestens 35 Betriebe beteiligt sein³⁾.

1) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 77 - 99; vergl. auch Houssiaux, Jacques, Quelques expériences récentes..., a. a. O., S. 857 - 860

2) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 83

3) Vergl. ebenda, S. 81

B ö r s e	Zahl der Mitgliedsfirmen	Zahl der in Mitgliedsfirmen insgesamt Beschäftigten
Bordeaux	80	11 000
Lyon	150	mehr als 20 000
Nancy	73	10 300
Nantes	45	3 800
Saint-Etienne	92	7 000
Grenoble	20	3 000
Tours	80	3 900
Belfort	38	10 000

GIREP ¹⁾	350	11 200
GISO ²⁾	75	13 000
GIRD ³⁾	35	5 300
GIBSO ⁴⁾	50	6 500

Einheitlicher dagegen sind die Wirtschaftszweige, welchen die "Börsenbetriebe" angehören. Etwa 80 % dieser klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer gehören zur metallverarbeitenden Industrie; die restlichen verteilen sich auf die Industriezweige Kunststoffverarbeitung, Chemie, Papier, Textil, Glas, Leder und Nahrungsmittel, wobei die Branchenbeteiligung regional unterschiedlich ist⁵⁾.

Die Auftragsbörse ist eine unparteiische und objektive Organisation, deren Tätigkeit sich hauptsächlich darauf erstreckt,

- 1) Groupement Interprofessionel des Industries de la Région Est de Paris
- 2) Groupement Interprofessionel (des Industries de la Région) Saint-Ouen
- 3) Groupement Interprofessionel (des Industries de la Région) Saint-Denis
- 4) Groupement Interprofessionel (des Industries de la Région de la) Banlieue Sud-Ouest
- 5) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 84

Betrieben, die Aufträge zu vergeben haben, telephonische oder schriftliche Auskünfte über in Frage kommende Kontrahenten zu erteilen. Hierfür ist eine genaue Kenntnis der betriebswirtschaftlich relevanten Daten jedes einzelnen "Börsenbetriebes" nötig. Es werden deshalb mittels Fragebogen Angaben eingeholt über:

1. Art und Zahl der vorhandenen Maschinen und deren Alter, Zustand usw.,
2. Art und Zahl der dazugehörigen Betriebsteile, zum Beispiel Schweißgeräte und deren Charakteristika,
3. Art und Zahl der Kontroll- und Meßgeräte,
4. hauptsächlich durchgeführte Arbeiten oder hergestellte Erzeugnisse.

Weitere Angaben werden ermittelt über: Firmenbezeichnung, Adresse, Geschäftssitz, Betriebsinhaber und/oder -leiter, Niederlassungen, Kapitalausstattung, Umsatzziffern und Unternehmensform. Nach Eingang der diesbezüglichen Daten werden die betreffenden Betriebe besucht, um die Angaben zu überprüfen und um gleichzeitig einen Einblick in die Entwicklungsmöglichkeiten in Bezug auf Fertigungskapazität und Produktionsprogramm zu gewinnen. Im Anschluß an diesen "Kontrollgang" erfolgt dann die Kodifizierung und Ordnung der Informationen in einer aufschlußreichen dreigeteilten Kartei. Der erste, nach Unternehmen geordnete Teil enthält die bereits erwähnten Angaben über Adresse, Betriebsleiter, Kapitalausstattung usw. Der zweite, nach produktions-technischen Gegebenheiten geordnete Teil dieser Kartei enthält Angaben über Materialverwendung, Fertigungsweisen und Produktionsprogramm. Im dritten Teil werden Einzelheiten über jede Maschine (Typ, Marke, Baujahr) gesammelt. Alle diese Daten werden außerdem mit Codenummern versehen, um schnelle und umfassende Auskünfte geben zu können.

Von größter Wichtigkeit ist die Erfassung der jeweiligen Maschinenbelegung, d. h. Informationen über "freie" Kapazitäten. Ohne bisher eine wirkliche "Auslastungsplanung" zu betreiben, werden beispielsweise von der Auftragsbörse in Nancy auch

alle verfügbaren Arbeitsstunden registriert, welche von Zu- und Unterliefererbetrieben angegeben werden. Die gemeldete, noch verfügbare Arbeitskapazität pro Maschine bleibt - wenn nicht widerrufen - für einen Monat gültig.

In diesem Zusammenhang muß allerdings kritisch angemerkt werden, daß das Fehlen einer "Kapazitätsauslastungsplanung" im Rahmen der Auftragsbörsen Frankreichs trotz der erheblichen Hilfe für klein- und mittelbetriebliche Zu- und Unterlieferer bedeutet, daß die Börsen mehr "auftraggeber-orientiert" sind¹⁾. Es ist jedoch ein System in Ausarbeitung, welches es den Börsen ermöglicht, über Anfragen der Besteller hinaus weitere Aufträge zu suchen, um Unterbeschäftigung bei Börsenmitgliedern zu beheben²⁾.

Das Personal der Börsen besteht oft nur aus wenigen Mitarbeitern, gelegentlich aus einem Leiter (zum Beispiel einem pensionierten Ingenieur oder Betriebsleiter) und einer Sekretärin. Für die Inanspruchnahme der Börse zahlen die Mitgliedsfirmen gemäß ihrer Beschäftigtenzahl beispielsweise in Bordeaux und Nantes: 200 NF jährlich bei wenigen Arbeitnehmern, 1 500 NF bei mehr als 1 000 Beschäftigten. Zwar fließen darüber hinaus einigen Börsen Staatszuschüsse zu, doch gelten diese als Entgelt für die Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben und berühren die Autonomie der Auftragsbörsen in keiner Weise. Schließlich verzichteten sogar einige von Fachverbänden gegründete Börsen (G.I.R.E.P., G.I.S.O., G.I.R.D. und G.I.B.S.O.) auf die Erhebung gesonderter Beiträge überhaupt. Dank der Erfolge der "Bourse de Sous-Traitance" in Bordeaux konnte daselbst ein neuer Modus der Finanzierung dieser einzel- und gesamtwirtschaftlich so bedeutsamen Institution entwickelt werden. Die - völlig unabhängige - Börse nimmt den Namen "Aquitaine-Industrie-Service", Bourse de Sous-Traitance, an

1) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 89; "En effet, jusqu'à maintenant, les bourses se contentaient de trouver des sous-traitants, lorsqu'un demandeur s'adressait à elles, mais ne se proposaient pas de trouver des travaux correspondant aux offres."

2) Vergl. Köster, Jürgen, a. a. O., S. 13

und wird zum Teil aus einem Sonderbudget, welches im "Plan régional d'Aquitaine" vorgesehen ist, finanziert. Die Industrie- und Handelskammer wird für die räumliche Unterbringung der Börse und teilweise für die Bezahlung des jeweiligen Leiters sorgen¹⁾.

Trotz der verhältnismäßig kurzen Tätigkeit der meisten Börsen können viele von ihnen bereits auf gute Erfolge hinweisen, indem sie zur Beschäftigungs- und Produktivitätssteigerung der Zu- und Unterlieferer des betreffenden Börsengebietes beitrugen. In Bordeaux konnten zum Beispiel durch die Tätigkeit der Börse bisher monatlich zwischen 50 000 und 100 000 Arbeitsstunden für ihre klein- und mittelbetrieblichen Mitglieder zurückgewonnen werden; ein großer Teil davon aus dem Norden und Osten Frankreichs²⁾. Als Erfolg der Börsen muß auch eine bedeutsame Erweiterung des Aufgabengebietes in folgenden Bereichen gelten³⁾:

1. Beratung der Mitgliedsfirmen bei Erweiterungs- und Rationalisierungsinvestitionen, um wenig erfolgversprechende Parallelinvestitionen zu vermeiden und vorhandene Kapazitäten auszulasten.
2. Beratung der Betriebe in Bezug auf Umstellungen des Produktionsprogramms und/oder die Neuaufnahme der Fertigung von "Ausgleichserzeugnissen" in Krisenzeiten.
3. Beratung außenstehender, selbst ausländischer Firmen bei der Gründung von Niederlassungen in Bezug auf Standort, Art der Fertigung, Arbeitsmarkt usw.
4. Beratung staatlicher Instanzen bei der Durchführung hoheitlicher Aufgaben (Infrastrukturmaßnahmen) und der Aufstellung von Richtlinien für eine langfristige Strukturpolitik (staatliche Planung).

Um dieser beträchtlichen Aufgabenerweiterung zu entsprechen und um Mittel und Methoden der verschiedenen Börsen zu koordinieren, wird die Einrichtung einer Zentralstelle für Auf-

1) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 90 - 91

2) Vergl. ebenda, S. 96

3) Vergl. ebenda, S. 93 - 96

tragsbörsen ("Centre National de la Sous-Traitance") erwogen, die zudem Forschungsaufgaben auf dem Gebiet des Zu- und Unterliefererwesens übernehmen und Kontakte zu ähnlichen Einrichtungen in anderen Ländern pflegen soll¹⁾.

Existenz und Erfolge der französischen Auftragsbörsen können größtenteils auf die besondere Wirtschaftsstruktur Frankreichs zurückgeführt werden. Diese ist gekennzeichnet durch erhebliche Produktivitätsunterschiede zwischen den einzelnen Wirtschaftsgebieten, besonders aber im Verhältnis zum Wirtschaftsraum Paris. "Diese Situation hat - zweifelsohne dabei unterstützt durch den staatlichen "Plan", der dieses Problem besonders deutlich machte - zu einer bedeutenden produktivitätsorientierten Bewußtseinsbildung bei Unternehmern und Verbänden geführt, die sich in Projekten wie der Auftragsbörse oder auch dem mit ähnlichem Erfolg durchgeführten Projekt "Technique, Organisation, Productivité" (TOP) dokumentiert und zu einer starken Kooperationsbereitschaft auf Seiten der Unternehmer geführt"²⁾. Daneben bestimmte auch in zunehmendem Maße die Erkenntnis, daß bei der fortschreitenden wirtschaftlichen Integration Europas nur besondere produktivitätssteigernde Maßnahmen die Existenzsicherheit vieler klein- und mittelbetrieblicher Zu- und Unterlieferer erhöhen können, die Haltung der Unternehmer gegenüber den Auftragsbörsen.

In Deutschland mangelt es an einer derart "planvollen" Tätigkeit, obwohl viele Handelskammern im Grunde gewisse Funktionen einer Auftragsbörse übernehmen. Der Bedarf an solchen Einrichtungen ist zweifellos vorhanden, wenn auch die klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer bislang wenig Eigeninitiative auf diesem Gebiet entfaltet haben. Wie bereits erwähnt, wird zwar seit 1959 eine (privatwirtschaftliche) Kapazitätenvermittlung betrieben, doch sollte die Arbeit der In-

1) Vergl. Sallez, A., Schlegel, J., a. a. O., S. 98 - 99; "Un Centre National de la Sous-Traitance pourrait servir de lien entre les différentes bourses et mettre à leur disposition un véritable "laboratoire" des données techniques, économiques et commerciales de la sous-traitance."

2) Köster, Jürgen, a. a. O., S. 13

dustrie- und Handelskammern, der Fachverbände und der Dienstleistungsunternehmen im Sinne des französischen Beispiels aktiviert werden, um ein einzelwirtschaftlich und wirtschaftsstrukturell bedeutsames Ergebnis zu gewährleisten. Auch den Betriebsberatern und dem Betriebsbegehungsdienst des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft in Verbindung mit privaten Dienstleistungsagenturen oder kooperativen Institutionen entstehen in diesem Zusammenhang Aufgaben, deren Lösung durchaus möglich ist, selbst wenn nicht allen Betrieben geholfen werden kann.

Von Interesse ist in diesem Zusammenhang der Vorschlag¹⁾ der Zusammenarbeit des Betriebsbegehungsdienstes mit einem Vermittlungsunternehmen, welches als Dienstleistungen die Vermittlung von Zu- und Unterliefereraufträgen, von Lizenzen und Patenten, Vertriebsorganisationen, Vertretern, Finanzmitteln und Teilhabern anbietet. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit sollte der Betriebsbegehungsdienst prüfen:

1. Sind freie Kapazitäten vorhanden? Wenn ja, vorübergehend, saisonal oder strukturell bedingt?
 - Bei vorübergehender Unterbeschäftigung: Vorschlag: Vermittlung von Lohnarbeit als "Füllsel" durch die Kapazitätenvermittlung (gegen eine Registrierungsgebühr von DM 60.-- vierteljährlich, falls der Betrieb nicht mehr als 100 Beschäftigte hat).
 - Bei saisonaler Unterbeschäftigung: Vorschlag: Vermittlung eines "Saisonausgleichsartikels" - am besten in Lizenz - durch die Kapazitätenvermittlung (Vermittlung provisionsfrei; Schutzgebühr: zwischen DM 10.-- und DM 30.--).
 - Bei struktureller Unterbeschäftigung: Vorschlag: kurzfristige Vermittlung von Lohnarbeit (als Übergangslösung) durch die Kapazitätenvermittlung. Auf lange Sicht Lizenzfertigung anstreben. Angebote durch die Kapazitätenvermittlung.
2. Wird eine Lizenzfertigung geplant, sollte untersucht werden:

1) Vergl. Raabe, Ralf R., a. a. O., S. 13

- a) Kann eigene Entwicklung durchgeführt werden ? (Wenn nein, dann nur ausländische Lizenz eines im Erfinderland bereits eingeführten Artikels ohne fertigungstechnische Risiken zu empfehlen.)
 - b) Ist eigene Vertriebsorganisation vorhanden ? Wenn ja, welcher Art sind die bisher abgesetzten Erzeugnisse ? Welcher Art sollten die neuen Lizenzprodukte sein, um von der Vertriebsorganisation übernommen werden zu können ? Ist keine Absatzorganisation vorhanden oder kommt die vorhandene nicht in Frage: Vorschlag: Organisation aufbauen; eventuell die Kapazitätenvermittlung bei der Suche nach Vertriebsorganisationen oder geeigneten Vertretern einschalten.
3. Womit soll die Kapazitätenvermittlung beauftragt werden ?
- a) Vorübergehende Beschaffung von Lohnarbeiten (gegen Registriergebühr) ?
 - b) Suche nach einschlägigen Lizenzofferten (gegen Dienstleistungshonorar von DM 1 500.--) ?
 - c) Suche nach Vertretern und/oder Vertriebsfirmen (im Zusammenhang mit Patentvermittlung kostenlos, sonst: 2 % des Umsatzes) ?
 - d) Suche nach einem Teilhaber (Honorar 3 % der Beteiligungssumme) ?

Wendet sich eine Firma mit freien Kapazitäten an die Kapazitätenvermittlungs-Agentur, so erhält sie die im Folgenden¹⁾ wiedergegebenen Fragebogen zugeschickt, auf denen die betreffenden Arbeiten, die übernommen werden können, angekreuzt werden. Angenommen, es handele sich um Dreh- und Fräsarbeiten, so gibt der auftragsuchende Unterlieferer an, welche Spitzenhöhe, welche Länge, eventuell auch welche Qualität er fertigen kann. Unter der entsprechenden Karteikarte des Auftragvermittlungsbüros wird sodann nachgesehen, welcher Betrieb derartige (Lohn-)Arbeiten vergeben kann. Den in Frage kommenden Auftraggebern wird der Auftragssuchende dann

1) Vergl. S. 213 - 214 dieser Arbeit

empfohlen, und dem Unterlieferer wird mitgeteilt, wem seine freien Kapazitäten angeboten wurden. Kommt der Auftragsuchende mit dem Endfertiger nicht zu einer Einigung und gehen in der Zwischenzeit keine Anfragen von Auftraggebern ein, die zu einer Auslastung der Kapazität des unterbeschäftigten Betriebes führen (können), so bemüht sich das Vermittlungsbüro, durch "gezielte Aktionen" neue Auftraggeber zu finden. Dies geschieht beispielsweise durch Anschreiben von Firmen, Betriebsberatern, Konstruktionsbüros usw.. Mit derartigen Arbeiten sind zum Beispiel nach Auskunft des Leiters einer Auftragsvermittlungs-Agentur ständig eine Anzahl von Heimarbeiterinnen beschäftigt. Hinzu kommen Anzeigen in Tageszeitungen und Fachzeitschriften. Erwähnt sei noch, daß die Belegschaftszahl der "vermittelten Firmen", also der Zu- und Unterliefererbetriebe oder auftragerteilenden Endfertiger, zwischen 1 und 2 700 schwankt und die Jahresvermittlungsgebühr (eine Art Mitgliedsbeitrag) zwischen DM 204.-- und DM 918.-- liegt. Der häufigste Wert ist DM 60.-- im Vierteljahr oder DM 240.-- im Jahr¹⁾.

Obwohl selbst von dem Leiter des hier als Beispiel angeführten Dienstleistungsunternehmens hervorgehoben wird, daß das strukturelle Ungleichgewicht zwischen Arbeitsangeboten und freien Kapazitäten nicht beseitigt werden kann - besonders da es mit einer abflauenden Konjunktur einerseits und einer zunehmenden betrieblichen Integration andererseits noch zunehmen wird²⁾ - , kommt den Auftrags- oder Kapazitätsbörsen im Rahmen der Maßnahmen zur Besserstellung der klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer eine hervorragende Bedeutung zu. In Anbetracht dieser Schlüsselstellung und der bisher erfolgreich geleisteten Vermittlungsarbeit ist es angebracht, die Tätigkeit derartiger Auftragsbörsen zu fördern und ihre Aufgabenbereiche zu erweitern.

1) Vergl. Raabe, Ralf R., a. a. O., S. 3

2) Vergl. ebenda, S. 7

**Fragebogen für Metall- und Holzbearbeitung,
Kunststoff-, Chemie- und Lebensmittelbearbeitung**

Zur Rationalisierung der Vermittlung bitten wir um Ausfüllung des Fragebogens
(Zutreffendes bitte ankreuzen!)

Platz für Ihren Firmenstempel

Hier ankreuzen!



- ☐ 1. Wir haben folgende Lohn-/Zulieferarbeiten zu vergeben:
☐ 2. Wir suchen folgende Lohn-/Zulieferarbeiten:

SPANGEBENDES FORMEN DER METALLE

Drehen:

- ☐ 1. Spitzdrehen, Spitze mm, Länge mm
☐ 2. Revolverdrehen, bis mm,
☐ 3. Automattendrehen, Halb-/Vollautomaten, bis mm ϕ , Futterautomat
☐ 4. Karusselldrehen, bis mm
☐ 5. Kopierdrehen

Fräsen:

- ☐ 6. Horizontalfräsen, Breite mm, Länge mm
☐ 7. Vertikalfräsen, Breite mm, Länge mm, Höhe mm
☐ 8. Kopierfräsen
☐ 9. Zahnräder bis mm ϕ , Modul
☐ 10. Nuten

- ☐ 10. Hobeln, Breite mm, Länge mm
☐ 11. Bohren, bis mm ϕ
☐ 12. Bohrwerksarbeiten, Spindelzahl, Tischgröße mm

Schleifen:

- ☐ 13. Flächenschleifen, Breite mm, Länge mm
☐ 14. Rundschleifen, Innen-/Außen-/Zahnflankenschleifen
☐ 15. Honen bis mm ϕ
☐ 115. Hinterschleifen

- ☐ 16. Sägen, Bügel-/Band-/Kreissägen
☐ 17. Schlosserarbeiten, Feilen etc.

SPANLOSES FORMEN DER METALLE

Gießen:

Schwermetallguß:

- ☐ 18. Grauguß (Sand/Kokille/Hartguß)
☐ 19. Temperguß (Sand/Kokille)
☐ 20. Stahlguß (Sand/Kokille)

- ☐ 21. Buntmetallguß, (Sand/Kokille/Druckguß)
☐ 22. Leichtmetallguß (Sand/Kokille/Druckguß)
☐ 23. Schleuderguß

- ☐ 24. Schmieden, bis kg
☐ 25. Gesenkschmieden
☐ 26. Sintern (Metallpulver), Abmessungen
☐ 27. Prägen / Gravieren, bis kg
☐ 28. Pressen, Fließpressen bis kg

Formen von Blechen:

- ☐ R1. Biegen, Abkanten, Runden
☐ R2. Falzen, Bördeln, Sicken

Formen von Rohren:

- ☐ R3. Biegen
☐ R4. Sicken, Keilen, Aufweiten, Bördeln

Schneiden:

- ☐ R5. Schneiden auf Scheren, bis mm Blechstärke / mit Werkzeugen
☐ R6. Lochen auf Lochmaschinen, bis mm Blechstärke / mit Werkzeugen

Umformen:

- ☐ R8. Stanzen, Biegen, Rollen
☐ R9. Ziehen
☐ R10. Drücken

Schweißen:

- ☐ kR 11. Autogen-Schweißen
☐ IR 11. Autogen-Schweißen + Stahlbau
☐ R 12. Lichtbogen-Schweißen, Widerstands-Schweißen (E-Schweißen), Punkt-/Stumpfschweißen etc.
☐ R 13. Schweißkonstruktionen, Eisenkonstruktionen, Metallbau (Stahlkonstruktionen unter IR 11)
☐ R 7. Nieten

☐ OCH. Hartlöten

Oberflächenbehandlung:

- ☐ R 14. Galvanisieren, Vernickeln, Verchromen, Elazieren
☐ R 15. Metallspritzverfahren
☐ R 16. Schmelztauchverfahren, Alu-Überzüge, Naß-Trocken-Feuerverzinken
☐ R 17. Nichtmetallische, anorganische Überzüge
☐ R 18. Emaillieren
☐ OA. Sandstrahlen
☐ OB. Lackieren, Einbrennen, Farbspritzen
☐ OC. Härten, Wasser-/Ölhärten, Nitrieren
☐ OD. Polieren und sonstige Oberflächenbearbeitungen

- ☐ OE. Vorrichtungs- und Werkzeugbau
☐ OF. Bau kompletter Maschinen und Aggregate
☐ kOG. Feinmechanische Fertigung, Montagen durch Hilfskräfte
☐ IOG. Außenmontagen, Rohrverlegungen, Bauarbeiten usw.
☐ OH. E-Fertigungen, Verdrahtungen, Montagen, Elektronik, Wicklungen u. a. m.
☐ OI. Drahtwaren/Drahtarbeiten
☐ OJ. Sonstige Metallfertigungen
☐ OK. Holzbearbeitungen. Im Einzelnen:

KUNSTSTOFFE. Spanloses Verformen:

- ☐ OL. Gießen von Kunststoffen. Welche Stoffe?
☐ OM. Kunststoffe Pressen. Thermoplaste / Duroplaste?
 Glasfaserverstärkte Kunststoffe?
☐ ON. Strangpressen / Extrudieren (Rohre/Stangen/Schläuche/Profile)
☐ OO. Beschichtungen, Drahtummantelungen
☐ OP. Folien, Platten, sonstige Extruder-Arbeiten
☐ kOQ. Spritzguß bis 50 g Spritzgewicht Spritzgewicht g
☐ IOQ. Spritzguß über 50 g Spritzgewicht, welche Thermoplaste? Spritzgewicht g
☐ OR. Tiefziehen, Formfläche mm, Ziehtiefe mm
☐ OS. HF-Schweißen
☐ OSch. Blasen, Flaschenblasen

- ☐ Ost. Spongendes Formen von Kunststoffen (Drehen/Fräsen/Stanzern)
☐ OT. Sonstige Kunststoff-Arbeiten (Schaumstoffe, Styropor usw.)
☐ OU. Formen- und Werkzeugbau für die Kunststoff-Industrie
☐ OV. Chemie- und Lebensmittel-Bearbeitungen und Verarbeitungen. Tablettieren / Granulieren / Dragieren / Extrahieren / Destillieren / Perkollieren / Trocknen / Mahlen / Mischen / Rosten / Pressen / Verpacken
 Herstellen von kosmetischen / pharmazeutischen Salben / Lotionen etc.
 Abfüllen in Dosen / Töpfe / Tuben / Flaschen. — Herstellen von Seifen
☐ IZXY Buch-/Offsetdruck u. a. auf Papier
☐ IZW Siebdruck / Filmdruck
☐ IXYZ Konstruktionsarbeiten, techn. Zeichnen, Refa-Arbeiten, techn. Sachverständigengutachten, Schätzungen usw.
☐ IXYZ Werbearbeiten, Marktforschung, Graphik, Anzeigen-Vermittlung
☐ IWXZ Unternehmensberater, Sonstige (auch Graphologen)

In welchem Monat haben Sie sich bei der KAPAZITÄTENVERMITTLUNG registrieren lassen?

Liegt von Ihnen ein Vermittlungsauftrag-Regierungsauftrag A vor? ja / nein

Sind in Ihrem Unternehmen mehr als 100 Beschäftigte tätig? Ja / nein

Wie lautet Ihre Postleitzahl?

Beindet sich Ihr Betrieb weiter als 100 km entfernt von der Mainlinie Trier — Mainz — Frankfurt — Würzburg — Bayreuth?

Sind Sie an der Übernahme / an der Vergabe von Lizenzfertigungen interessiert?

Suchen Sie eine Vertriebs-/Vertreterfirma im Inland / im Ausland?

Möchten Sie sich an einem Unternehmen beteiligen? Ja / nein

Suchen Sie eine Beteiligung / einen Verkauf Ihres Unternehmens? Ja / nein

Brauchen Sie freie Mitarbeiter auf irgendwelchen Gebieten (z. B. Öffentliches Auftragswesen / Organisationsberatung / Personalberatung / Werbung / Sonstiges)? Ja / nein

Senden Sie bitte diesen Fragebogen ausgefüllt zurück, damit wir Ihre Wünsche in unserer Lochkartei vermerken können.

5. Zusammenarbeit mit Großbetrieben

Neben den kooperativen Selbsthilfemaßnahmen klein- und mittelbetrieblicher Zu- und Unterlieferer ist besonders die Zusammenarbeit mit (auftragerteilenden) Großbetrieben geeignet, zur Besserung der Lage dieser Klein- und Mittelbetriebe beizutragen. Beispielhaft hierfür sind die Bemühungen zweier französischer Institutionen, des Commissariat Général du Plan (CGP) und der Association Française pour L'Accroissement de la Productivité (AFAP). Es handelt sich dabei um das bereits erwähnte¹⁾ Projekt TOP - Technique, Organisation, Productivité.

Im Rahmen dieses Projektes organisiert eine Anzahl Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe unter sich einen intensiven Erfahrungsaustausch, so daß die Klein- und Mittelbetriebe mit den modernen Methoden der Betriebsführung vertraut gemacht werden. Die Großfirmen profitieren demgegenüber von der dadurch erreichten Kostensenkung ihrer Zu- und Unterlieferer und der Erweiterung des Wissens ihrer Kader, die bei der Beratung der Lieferbetriebe mitarbeiten²⁾.

Nach eingehender Vorbereitung konnte das Projekt TOP erstmals 1960 im Industriegebiet des oberen Maas-Tales in den Ardennen in Angriff genommen werden. Der erste TOP-Plan lief über etwa 18 Monate und wurde inzwischen von weiteren abgelöst. Während der jeweiligen Planperioden werden auf den Gebieten "Fertigungssteuerung und -organisation", "Absatzförderung", "Finanz- und Kostenkontrolle" sowie "Personal- und Sozialpolitik" Probleme gemeinsam zu lösen versucht. Bei den beiden erstgenannten Gebieten wird beispielsweise so vorgegangen, daß zuerst eine theoretische Einführung aller teilnehmenden Betriebe in den jeweiligen Problemkreis und die besonderen Aspekte desselben durch eine unabhängige Beratungsgesellschaft vor-

1) Vergl. oben, S. 209

2) Vergl. Köster, Jürgen, Das Projekt TOP, Der Volkswirt, 16. Jahrgang (1962), S. 1863-1865. Die folgenden Ausführungen stützen sich weitgehend auf Kösters empirische Studie.

genommen wird. Diese Firma übernimmt in Verantwortung gegenüber dem Produktivitätszentrum die fachliche Betreuung und Beaufsichtigung des Projektes. Die in dem jeweiligen Gebiet erfahrenen, von den Großbetrieben zur Verfügung gestellten Fachkräfte überwachen sodann die praktische Durchführung der Aufgaben in den Zu- und Unterliefererbetrieben. Entsprechend der Zusammensetzung der Gesamtgruppe betreut jeder Großbetrieb drei oder vier kleinere Betriebe. Bemerkenswert ist dabei die Form der Beratung: bei Einführung einer Maßnahme durch den Sachbearbeiter des Großbetriebes X in Zuliefererbetrieb 1 sind die Sachbearbeiter der Lieferbetriebe 2, 3 und 4 als Beobachter anwesend. In Betrieb 2 finden sich dann die Sachbearbeiter der Betriebe 1, 3 und 4 ein usw. Auf diese Weise wird erreicht, daß jeder dieser Fachberater theoretische Grundkenntnisse besitzt und außer der Lösung im "eigenen" Betrieb auch die der gleichen Aufgabe unter den Bedingungen der drei anderen Firmen kennenlernt. Die Überwachung der Plandurchführung obliegt sowohl der Beratungsgesellschaft als auch den Großbetrieben. Die Klein- und Mittelbetriebe sind zu Berichten über den Erfolg der Maßnahmen verpflichtet, die von der Beratungsfirma ausgewertet und zur Beurteilung an das Produktivitätszentrum weitergeleitet werden. Trotz während der Durchführung der Maßnahmen Schwierigkeiten auf, so kann der Zu- oder Unterlieferer bei der Beratungsgesellschaft oder dem Sachbearbeiter des zuständigen Großbetriebes rückfragen, oder er hat die Möglichkeit, die Verhältnisse in dem ihn "beratenden Betrieb" eingehend zu studieren.

Infolge des besonderen Charakters der Gebiete "Absatzförderung" und "Personalwesen" unterscheiden sich hier die Methoden der Zusammenarbeit wesentlich von den eben geschilderten. Grundlegend hierfür sind Fachseminare über einzelne Probleme. Veranstaltet werden diese von den Großbetrieben unter Zusammenarbeit mit dem Centre Ardennais de Productivité. Weiterhin finden Betriebsbesichtigungen und Filmvorführungen statt, die durch Referate der jeweiligen Abteilungsleiter mit anschließenden Diskussionen ergänzt werden.

Es handelt sich hier vorwiegend um eine Art "Fallstudium" in den Großbetrieben, wobei die individuelle Lösung dem Belieben der einzelnen Betriebe überlassen bleibt. Eine Einschaltung der Beratungsfirma erfolgt nicht. Die Überwachung der Maßnahmen obliegt, soweit möglich, dem Produktivitätszentrum.

Die Teilnahme der Betriebe an dem Projekt ist freiwillig, doch ist die erfolgreiche Verwirklichung des Planes weitgehend abhängig von der Mitarbeit einer genügenden Anzahl von Großfirmen. Ihre Hilfsbereitschaft in Verbindung mit dem uneingeschränkten Willen zur Kooperation auf Seiten der Klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferer bilden die Grundlage für das Gelingen dieses bedeutenden Gemeinschaftsunternehmens. Können diese Bereitschaft und die aktive Teilnahme der Großbetriebe vorausgesetzt werden, so wird auch damit zu rechnen sein, daß zwischen Auftraggeber und Beauftragten eine Art Partnerschaft entsteht. Eine rücksichtsvolle Einkaufspolitik der Großbetriebe ergäbe sich dann von selbst.

Die Teilnahmebedingungen für die "beratenen" Firmen sind sehr günstig. Alle Firmen können zu Beginn eines jeden Planes beliebig viele (in der Regel jedoch ein bis drei) Mitarbeiter für die einzelnen Fachgebiete melden und entrichten für das erste Fachgebiet je Plan 100 NF, für jedes weitere 250 NF, unabhängig von der Zahl der gemeldeten Mitarbeiter. Die "beratenden" Großbetriebe verpflichten sich demgegenüber, ihre Fachleute unentgeltlich (und nur gegen Erstattung etwa anfallender Reisekosten) zur Verfügung zu stellen. An den in Großbetrieben veranstalteten Abendkursen können überdies alle interessierten Betriebsangehörigen der Zu- oder Unterlieferer teilnehmen.

Der Erfolg des TOP-Projektes beruht allerdings nicht nur darauf, daß sich sowohl Großbetriebe als auch Klein- und mittelbetriebliche Zu- und Unterlieferer Vorteile von einer solchen Zusammenarbeit versprochen. Zum Teil ist das Gelingen dieses Planes auf einige günstige Startbedingungen zurückzuführen

ren. Einmal liegen die beteiligten Firmen in einem geographisch begrenzten und wirtschaftlich zusammenhängenden Raum. Zum anderen darf nicht verkannt werden, daß einige führende und dynamische Persönlichkeiten besonders in den Großbetrieben durch ihr beispielhaftes Verhalten die Entwicklung des Programms vorangetrieben und maßgebend beeinflußt haben. Hier ist als besonders glücklicher Umstand die Doppelfunktion zu werten, die der Präsident des Produktivitätszentrums M. van Goëthem als Leiter einer bedeutenden Großunternehmung innehat.

Durch erstgenannte Gegebenheit war es überdies möglich, "beratende" und "beratene" Betriebe in einem verhältnismäßig kleinen Gebiet zu finden. Reisezeit und -kosten konnten damit so niedrig gehalten werden, daß die Anreise der Fachleute in der Regel nicht mehr als ein bis zwei Stunden erfordert. Der enge räumliche Zusammenhalt förderte zudem in besonderem Maße einen "Gemeinschaftsgeist", dem für das Gelingen des Projektes große Bedeutung beigemessen wird. Als sichtbarer Ausdruck dieser Gesinnung gilt die Gründung eines "TOP-Clubs", der zu einem Forum für zwischenbetrieblichen Erfahrungsaustausch geworden ist. Beachtlich ist auch, daß verschiedene Klein- und Mittelbetriebe mit Erfolg bei innerbetrieblichen Schwierigkeiten selbst außerhalb des Projektes den Rat der Großbetriebe erbitten.

Das "Experiment TOP" in den Ardennen kann somit als geglückt angesehen werden. Es ist deshalb auch nicht verwunderlich, daß die Association Française pour l'Accroissement de la Productivité in Verbindung mit dem Commissariat Général du Plan weitere Projekte dieser Art plant, wobei sogar an die Einrichtung eines Instituts zur Koordinierung und fachlichen Unterstützung der verschiedenen Programme gedacht wird.

Abschließend soll noch auf einen Weg hingewiesen werden, der zu einer ähnlich fruchtbaren Zusammenarbeit zwischen großbetrieblichem Auftraggeber und klein- oder mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferern führen könnte, wie sie im Rahmen des Projektes TOP und der Auftragsbörsen bereits verwirklicht

wurde. General Electric veranstaltete beispielgebend 1961 in Chicago eine Art Musterschau von 700 Teilstücken und -aggregaten für Flugzeugmotoren. 2000 Unternehmer kleiner und mittlerer Zu- und Unterliefererbetriebe waren hierzu eingeladen worden, und 1400 erschienen, um die ausgestellten Teile, deren Herstellung ihnen angeboten wurde, zu prüfen. Zeigte ein Unternehmer Interesse, so wurden ihm von den Vertretern der General Electric Company nähere Informationen hinsichtlich der gewünschten Stückzahlen und der technischen Daten gegeben. Angebote konnten innerhalb von 15 Tagen eingereicht werden¹⁾.

Es ist zwar offensichtlich, daß diese Art der Ausschreibung ("Procurement symposium" oder "subcontract supermarket" genannt) für den Großbetrieb den Vorteil brachte, daß einmal der Kreis der Zu- und Unterlieferer sehr schnell erweitert werden konnte und zum anderen preis- und qualitätsgünstige Angebote erzielt wurden. Doch muß in diesem Zusammenhang auch auf die Möglichkeit einer wirtschaftlich-technischen Zusammenarbeit hingewiesen werden, die sich bei gutem Willen des Großbetriebes zum Vorteil aller Beteiligten verwirklichen läßt.

1) Vergl. O. V., Small Suppliers Jam GE Subcontract Show, Business Week, New York (April 1961), S. 112

Schluß:

Zusammenfassung des Untersuchungsergebnisses
=====

Das Ergebnis der Untersuchung der Probleme klein- und mittelbetrieblicher Zu- und Unterlieferer und ihrer Lösungsmöglichkeiten läßt sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

1. Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung im Sinne einer wirtschaftlichen Besserstellung aller Beteiligten ist durchaus zu befürworten. Jedoch werden in Bezug hierauf die Probleme der kleinen und mittleren Zu- und Unterliefererbetriebe im allgemeinen nur unvollständig gesehen, als leicht lösbar erachtet oder propagandistisch untertrieben.
2. Das zwischen großbetrieblichem Auftraggeber und klein- oder mittelbetrieblichem Zu- oder Unterlieferer bestehende Verhältnis ist rein äußerlich durch die Verträge gekennzeichnet, die gegebenenfalls zwischen diesen Kontrahenten abgeschlossen werden. Während über die Vertragsdauer generell nichts ausgesagt werden kann, da die Einkaufs-Abschlüsse für jeden Einzelfall verschieden sind, steht fest, daß die relativ schwache Stellung der Zu- und Unterlieferer es den Auftraggebern erlaubt, sich vertraglich Vorteile zu sichern, die im allgemeinen auf Kosten der Klein- und Mittelbetriebe gehen.
3. Produktionstechnisch handelt es sich bei Zu- und Unterliefererbetrieben um Produktionswirtschaften, die sich den Plänen, Anordnungen, Normen usw. der Endfertiger unterordnen und ihre Erzeugung damit auf das Fertigungsprogramm des großbetrieblichen Abnehmers einstellen. Da Großbetriebe vorzugsweise konjunkturelle Spitzen zur Produktion an Zu- und Unterlieferer weitergeben, sind diese besonders konjunkturabhängig und krisenanfällig. Aus Gründen der eigenen Beschäftigungssicherung werden großbetriebliche Endfertiger im Falle eines Absatzrückganges das Auftragsvolumen soweit wie möglich einschränken und dadurch die Schwierigkeiten

rigkeiten der Lieferfirmen verstärken, die ohnehin schon umso geringere Ausweichmöglichkeiten besitzen, je stärker sie ihre Fertigung auf die besonderen Anforderungen des Auftraggebers eingerichtet haben. Dies gilt insbesondere dann, wenn eine bestimmte Großfirma einen hohen Prozentsatz der Gesamtproduktion eines kleinen oder mittleren Teileherstellers abnimmt. Der Fortfall dieses Absatzes wird mit Sicherheit die Rentabilitätsgrundlage des Betriebes erschüttern. Es entsteht dadurch ein besonders starkes Abhängigkeitsverhältnis, das den Unternehmer des Lieferbetriebes in eine "arbeitnehmerähnliche Stellung" bringt. Die chronische Labilität der Beschäftigungs- und Absatzlage auf dem gesamten Zu- und Unterlieferer-Sektor ist dann häufig die Ursache dafür, daß die Unternehmer derartiger Klein- und Mittelbetriebe zwar nicht durchaus "mit Behagen" Abhängigkeit suchen, doch oft des Existenzkampfes müde sind und aus Auftragshunger, geschwächter Kapitalkraft und aus Angst, den Großkunden zu verlieren, Anlehnung an diesen suchen. Bei finanziellen Bindungen an den Auftraggeber in Verbindung mit dem vielfach vorhandenen "Anlehnsbedürfnis" wird dem Großbetrieb eine Eingliederung dieser bisher oft wenigstens äußerlich noch selbständigen Betriebe erleichtert.

4. Klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferern entstehen auch Probleme durch unzulängliche und veraltete, oft auch zu einseitige Fertigungsmethoden, eine zu schmale finanzielle Basis bei der Gründung oder für Rationalisierungsmaßnahmen, Unkenntnis moderner Führungs- und Absatzmethoden, Mangel einer exakten Kostenrechnung als Entscheidungsgrundlage, mangelnde Planung und dadurch unrentable Investitionen, schließlich unzureichende Kenntnis außerbetrieblicher Vorgänge und unternehmerischer Beteiligungsmöglichkeiten. Die Betriebsführung beruht vielfach auf bloßer Empirie und ist intuitiv; sie ist meistens dann auch ungenügend, wenn der Betriebsleiter eine vorwiegend technische Ausbildung genossen hat und es an kaufmännischer Orientierung fehlt. Das mangelnde Verständnis für Zusammenarbeit mit anderen klein- und mittelbetrieblichen Zu- oder

Unterlieferern erweist sich darüber hinaus als ein außerordentlich großes Problem. Die ablehnende Haltung mancher Unternehmer gegenüber zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit resultiert nicht allein aus dem Glauben an die eigene Leistungsfähigkeit, sondern auch aus dem persönlichen Mißtrauen in Bezug auf die zur eigenen Branche gehörenden Unternehmer.

Auf dem Gebiete der Besteuerung erwachsen Zu- und Unterlieferern Probleme besonders durch die Allphasen-Brutto-Umsatzsteuer, die progressive Besteuerung des nicht entnommenen Gewinnes im Rahmen der Körperschaftssteuer und durch die Erbschaftssteuer.

Schwierigkeiten entstehen für diese Betriebe auch durch die Auslegung der Bestimmungen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen und durch die Bestimmungen selbst. Im Hinblick auf die besondere Lage der Klein- und Mittelbetriebe sind diese Regelungen zu wenig flexibel und wirtschaftspolitisch zu dogmatisch.

Zur Förderung des Zu- und Unterliefererwesens auf klein- und mittelbetrieblicher Grundlage sind besonders staatliche Maßnahmen geeignet, da durch sie direkt und indirekt Möglichkeiten geboten oder zumindest eröffnet werden können, um wenigstens die außerbetrieblich bedingten Schwierigkeiten der Zu- und Unterlieferer zu reduzieren oder gar zu beseitigen. Vor allem sind steuerliche Maßnahmen in diesem Sinne dringend erforderlich. Im Interesse einer Besserstellung dieser Betriebe wäre es angebracht, eine Reform des Umsatzsteuersystems vorzunehmen. Auch die Genehmigung oder Wiedereinführung einkommensteuerfreier Gewinnreserven würde eine Lösungsmöglichkeit für die Finanzierungsprobleme klein- und mittelbetrieblicher Zu- und Unterlieferer darstellen. Ansatzpunkte zur Förderung der Eigenkapitalbildung bei Klein- und Mittelbetrieben dieser Art bieten auch die Gewerbesteuer und die Vermögensteuer.

Neben steuerpolitischen Maßnahmen im Hinblick auf die Beseitigung von Nachteilen, die den Zu- und Unterlieferern durch außerbetriebliche Faktoren erwachsen, kommt der Kre-

ditversorgung dieser Unternehmungen besondere Bedeutung zu. Es müssen brauchbare Formen für die Befriedigung des mittel- und langfristigen Kreditbedarfs gefunden werden. Eine kreditwirtschaftliche Rahmenplanung ist in diesem Zusammenhang angebrachter als die Förderung allzu vieler Einzelprogramme.

8. Indirekte Unterstützung kann klein- und mittelbetrieblichen Zu- und Unterlieferern durch Beteiligung an öffentlichen Aufträgen zuteil werden.
9. Die Zulieferungsplanung im Sinne einer ex ante-Koordinierung der Montage- und Zulieferungsindustrien bietet die Möglichkeit der Abstimmung der Unternehmerentscheidungen, so daß die Probleme und Risiken der vielfach ungenügend informierten, finanziell und marktstellungsmäßig schwachen Unternehmungen dieser Art verringert werden. Eine praktikable Möglichkeit für eine solche kapazitätsorientierte Investitions- und Produktionspolitik bieten Regionalpläne.
10. In Anbetracht ihrer großen Erfolgsaussichten kommen den kooperativen Selbsthilfemaßnahmen der kleinen und mittleren Zu- und Unterliefererbetriebe große Bedeutung zu. Der Wille zu vorbehaltloser Zusammenarbeit muß jedoch vorhanden sein und sollte nicht nur aus Gründen betriebsindividueller Schwierigkeiten kurzfristig bezeugt werden. Die Zweckmäßigkeit der zwischenbetrieblichen Kooperation läßt sich zweifellos erst nach einer Kombination derartiger Maßnahmen beurteilen, doch ist eine Besserstellung der einzelnen Betriebe im Rahmen der jeweiligen Zielsetzung mit Sicherheit zu erwarten.
11. Neben den kooperativen Selbsthilfemaßnahmen klein- und mittelbetrieblicher Zu- und Unterlieferer ist besonders die Zusammenarbeit mit (auftragerteilenden) Großbetrieben geeignet, zur Besserung der Lage dieser Klein- und Mittelbetriebe beizutragen. Beispielhaft hierfür sind die Bemühungen französischer Institutionen in Zusammenhang mit dem Projekt TOP (Technique, Organisation, Productivité) und in ähnlichem Sinne die erfolgreiche Arbeit der Zu- und Unterlieferer-Börsen.

Literaturverzeichnis

=====

I. Bücher, Kommentare, Dissertationen

- Aengenendt-Papesch, Renate, Die Funktionen der Klein- und Mittelbetriebe in der wettbewerblichen Marktwirtschaft, Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, hrsg. v. Institut für Mittelstandsforschung, Nr. 2, Köln und Opladen 1962
- Adenauer, Paul, Mittelständische Investitionsfinanzierung in der sozialen Marktwirtschaft, Münster 1961
- Albrecht, Karl, Planifikateure beim Werk, Düsseldorf, Wien 1964
- Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen e. V. (AIF), (Hrsg.) Handbuch der industriellen Gemeinschaftsforschung, Köln 1958
- Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft, Das deutsche Handwerk (Generalbericht), 1. Band, Berlin 1930
- Bauchet, Pierre, La Planification Française, Paris 1962
- Bayer, Hans, Das mittlere personengeprägte Unternehmen als Wirtschaftsstabilisator, Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr. 1173, Köln und Opladen 1963
- Beckerath, Herbert v., Der moderne Industrialismus, Jena 1930
- Ders., Großindustrie und Gesellschaftsordnung, Tübingen/Zürich 1954
- Beckermann, Th., Handwerk - Partner der Industrie, Mitteilungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, 9. Jahrgang, Heft 8, Essen 1958

- Behrens, Friedrich-Stephan, Marktinformation und Wettbewerb, Wirtschaftliche und rechtliche Grundlegung des Open Price System, FIW-Schriftenreihe, Heft 13, Köln 1963
- Benisch, Werner, Kooperationsfibel mit Erläuterungen und Vertragsbeispielen, Bundesverband der Deutschen Industrie, Abt. Wettbewerbsordnung (Hrsg.), Bergisch Gladbach 1964
- Blümich Walter, Ludwig Falk, Einkommensteuergesetz, Band I, 9. Auflage, Berlin/Frankfurt a.M. 1964
- Börlin, Max, Die volkswirtschaftliche Problematik der Patentgesetzgebung unter besonderer Berücksichtigung der schweizerischen Verhältnisse, Zürich, St. Gallen 1954
- Bücher, Karl, Die Entstehung der Volkswirtschaft, Vierzehnte und fünfzehnte Auflage, Tübingen 1920
- Bühler, Ottmar, Steuerrecht, Band 2, Einzelsteuerrecht, Wiesbaden 1958
- Bundesminister für Wirtschaft, Kooperationsfibel, Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Bergisch Gladbach 1963
- Bundesregierung, Presse- und Informationsdienst, Maßnahmen der Bundesregierung zur Förderung der kleinen und mittleren Betriebe der gewerblichen Wirtschaft, o. J.
- Burns, Arthur F., The Decline of Competition, New York, London 1936
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Institut für Konjunkturforschung), Die Deutsche Industrie im Kriege 1939 - 1945, Berlin 1954
- Dirks, Gerhard (Bearbeiter), Grundsätze und Gemeinschafts-Richtlinien für das Rechnungswesen, Ausgabe Industrie, Kosten- und Leistungsrechnung, Bundesverband der Deutschen Industrie, Betriebswirtschaftlicher Ausschuß (Hrsg.), Frankfurt a. M., o. J.
- Enrick, Norbert L., Qualitätskontrolle im Industriebetrieb, München 1961

- Esser, J., H.C.M. Sturn, Die heutige Steuerbelastung der gewerblichen Wirtschaft, Ergänzungsband, Institut Finanzen und Steuern, Heft 26, Band 5, Bonn 1958
- Faber, Werner, Kumulativwirkung und Zusatzsteuer, Schriftenreihe des Ifo-Institutes für Wirtschaftsforschung, Nr. 33, Berlin/München 1958
- Feuerbaum, Ernst, Die Zubringer- und Montageindustrie, Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität Köln, Heft 2, Berlin 1956
- Ford, Henry, Mein Leben und Werk, Neunte Auflage, Leipzig 1923
- Fourastié, Jean, J.-P. Courthéoux, La Planification Economique en France, Paris 1963
- Galbraith, John K., Der amerikanische Kapitalismus im Gleichgewicht der Wirtschaftskräfte, Stuttgart, Wien, Zürich 1956
- Gantzel, Klaus-Jürgen, Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, hrsg. v. Institut für Mittelstandsforschung, Nr. 4, Köln und Opladen 1962
- Greiffenhagen, Hermann, Vom Einfluß der Steuern auf die Unternehmungs-Finanzierung, Düsseldorf 1959
- Grochla, Erwin, Betrieb und Wirtschaftsordnung, Berlin 1954
- Gross, Herbert, Small Business im großen Markt, Düsseldorf 1958
- Gutersohn, A., Das Gewerbe in der freien Marktwirtschaft, Band 1, Zürich, St. Gallen 1954
- Ders., Small Business in den USA, St. Gallen 1957
- Hasenack, Wilhelm, Unternehmertum und Wirtschaftslähmung, Berlin 1932

- Hoffmann, Hans-Peter Wirtschafts- und finanzpolitische Probleme der Hersteller-Zusatz-Steuer, Schriftenreihe des Ifo-Institutes für Wirtschaftsfor-schung, Nr. 43, Berlin 1960
- Hruschka, Erich, Betriebswirtschaftliche und all-gemeine Gewerbeförderung; die Stärkung der Klein- und Mittelbe-triebe für den Europamarkt, Wien 1958
- Hundt-Weindel, Annemarie, Das Handwerk als Zulieferer zur Industrie, dargestellt am Raum Remscheid, Nr. 58 der Studien und Berichte des Forschungsinstituts für Handwerkswirtschaft an der Universität Frankfurt/M., Frank-furt 1962
- Huppert, Walter, Wirtschaftslenkung, Meisenheim/Glan 1955
- Institut für angewandte Sozial- und Wirtschafts-forschung, Zur Problematik einer Umsatz-steuer-Reform, Wien 1962
- Institut für Mittelstands-forschung, Die Konkurrenzsituation mittel-ständischer Unternehmungen, Ab-handlungen zur Mittelstandsfor-schung, Köln, Opladen 1962
- Isay, Hermann, Die Funktion der Patente im Wirt-schaftskampf, Berlin 1927
- Kahl, Joachim, Macht und Markt, Berlin 1956
- Koepke, Charles A., Plant Production Control, Second Edition, New York, London 1949
- Köppen, Willy, Finanzierungsfragen der Mittel-betriebe, Dissertation, Freiburg 1942
- Küppers, Rolf, Die Problematik der Einführung einer Nettoumsatzsteuer in der Textilindustrie, Finanzwissen-schaftliche Forschungsarbeiten, Neue Folge, Heft 13, Berlin 1956
- Langen, Eugen, Kommentar zum Kartellgesetz, 3. Auflage, Neuwied/Rhein, Ber-lin-Spandau, Darmstadt 1958
- Lehmann, M. R., Leistungsmessung durch Wertschöp-fungsrechnung, Essen 1954

- Lenel, Hans Otto, Ursachen der Konzentration, unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Verhältnisse, Tübingen 1962
- Lieberknecht, Otfried, Patente, Lizenzverträge und Verbot von Wettbewerbsbeschränkungen, Frankfurt a. M. 1953
- Lilienstern, Hans Rühle v., Konkurrenzfähiger durch zwischenbetriebliche Kooperation, Stuttgart 1963
- Lilienstern, Hans Rühle v., Praktische Beispiele zwischenbetrieblicher Kooperation, Stuttgart 1964
- Armin Hermann, Joachim Neumann,
- Lohmann, Martin, Das Rechnungswesen der Kartell- und Gruppenwirtschaft, Berlin 1937
- Ders., Der industrielle Mittelbetrieb unter dem Einfluß der gegenwärtigen wirtschaftlichen Strukturwandlungen, Schriftenreihe: Recht und Staat in Geschichte und Gegenwart, Heft 257/258, Tübingen 1962
- Ders., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Vierte Auflage, Tübingen 1964
- L'Orange, Rudolf, Der Hersteller-Ring, Stuttgart-O 1942
- Lorenz, Detlef, Probleme und Ansätze einer kapazitätsorientierten Investitionspolitik, Wirtschaftswissenschaftliche Abhandlungen, Heft 8, Berlin 1958
- Meier, Jens, Industrielle Gemeinschaftsforschung, Kiel 1961
- Meinhardt, Peter, Inventions, Patents and Monopoly, London 1946
- Menze, Hubert, Möglichkeiten unternehmerischer Zusammenarbeit ohne wettbewerbsbeschränkende Bindung, Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 6, Berlin 1960
- Miles, Lawrence D., Value Engineering, München 1964
- Müller, Heinz, Gerhard Gries, Kommentar zum Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Frankfurt a. M. 1958

- Müller-Henneberg, Hans
Gustav Schwartz, Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Kommentar, Köln, Berlin 1958
- Munz, Max, Beschaffung und Beschaffungsplanung im Industriebetrieb, Wiesbaden 1959
- Nevins, Allan,
Frank E. Hill, Ford: Expansion and Challenge 1915 - 1933, New York 1957
- Palandt, Otto, Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, Dreiundzwanzigste Auflage, München und Berlin 1964
- Pohmer, Dieter, Die Neuordnung der Umsatzbesteuerung, Schriftenreihe: Der selbstständige Unternehmer, Heft 17, Arbeitsgemeinschaft Selbstständiger Unternehmer e. V. (Hrsg.), Bonn 1960
- Pribilla, Max E., Kostenrechnung und Preisbildung, Das Recht der Preisbildung bei Öffentlichen Aufträgen, Kommentar zu VPO, LSP und VPöA-Bau, München und Berlin 1962
- Rasch, Harold, Wettbewerbsbeschränkungen, Kartell- und Monopolrecht, Kommentar zum Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Herne, Berlin 1960
- Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, RKW-Auslandsdienst, Typenbeschränkung, Möglichkeiten, Hemmnisse und Grenzen, Heft 75, München 1958
- Dass., Sicherung des Marktanteils für Mittel- und Kleinbetriebe, Heft 90, München 1959
- Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, Small Business, Förderung von Klein- und Mittelbetrieben in USA, Frankfurt a. M. 1960
- Dass., Typenvielfalt - Vorteil für den Betrieb ? Wirtschaftliche Programmgestaltung, Heft 1, Berlin 1960
- Rau, Günter,
E. G. Dürrwächter, Die Mehrwertsteuer, Köln 1963
- Rentrop, Wilhelm, Handbuch des Vergabungsrechts und der Vergabungspraxis bei Leistungen, Stuttgart 1960

- Riebel, Paul, Die Elastizität des Betriebes, Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Band 1, Köln, Opladen 1954
- Rittner, Fritz, Die Ausschließlichkeitsbindung in dogmatischer und rechtspolitischer Betrachtung, Schriftenreihe Wirtschaft und Wettbewerb, Heft 4, Düsseldorf 1957
- Robinson, E. A. G., Betriebsgröße und Produktionskosten, Wirtschaftswissenschaftliche Leitfäden, Siebenter Band, Wien 1936
- Röchling, Hermann, Die Organtheorie im System der kumulativen Umsatzsteuer, Berlin 1957
- Roeper, Hans, Die Bedeutung des Unterliefererwesens für die Einzel- und Gesamtwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung der industriellen Klein- und Mittelbetriebe, Dissertation, Frankfurt a. M. 1946
- Ders., Dezentralisierte Produktion, Veröffentlichungen zur Betriebswirtschaft, Heft 4, Wolfenbüttel 1951
- Ders., Die Automatisierung, Stuttgart-Degerloch 1958
- Rösli, Leodegar, Die Untervergebung von Industrieaufträgen an das Handwerk, Dissertation, St. Gallen, Winterthur 1955
- Rost, Herbert, Wozu noch Mittelbetriebe ? Stuttgart und Berlin 1943
- Sallez, A., J. Schlegel, La Sous-Traitance dans l'Industrie, Paris 1963
- Schleussner, Carl A., Der Mittelbetrieb, Schriftenreihe: Der selbständige Unternehmer, Heft 9, Bonn 1954
- Schmidbauer-Juraschek, Bodo, Typenbeschränkung, Möglichkeiten und Grenzen für den Industriebetrieb, Bern 1963
- Schmölders, Günter, Die Zusatzbesteuerung für mehrstufige Betriebe, Köln 1951

- Schmölders, Günter, Organische Steuerreform, Berlin, Frankfurt a. M. 1953
- Ders., Unser Steuersystem ist mittelstandsfeindlich, Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.), Finanzwirtschaftliche Abteilung, Köln 1959
- Schulze-Gaevernitz, Gerhart v., Der Großbetrieb, ein wirtschaftlicher und sozialer Fortschritt, Leipzig 1892
- Schwarz, Hans-Joachim, Die Einflußnahme des Verbandes auf die wirtschaftlichen Entscheidungen des Unternehmers, Dissertation, Freiburg 1957
- Seraphim, Hans-Jürgen, Theorie der allgemeinen Volkswirtschaftspolitik, Göttingen 1955
- Shubin, John A., Managerial and Industrial Economics, New York 1961
- Stisser, Reinhold, Standorte und Planung der deutschen Kraftfahrzeugindustrie, Bremen-Horn 1950
- Sundhoff, Edmund, Herman-Adolf Ihle, Handwerksbetriebe als Lieferanten von Industrieunternehmungen, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Göttingen 1964
- Sward, Keith, The Legend of Henry Ford, New York, Toronto 1948
- Tisch, Cläre, Organisationsformen der deutschen Mittelindustrie, Frankfurt 1939
- Tuchtfeld, Egon, Gewerbefreiheit als wirtschaftspolitisches Problem, Berlin 1955
- Union der Industrien der Europäischen Gemeinschaft (U.N.I.C.E.), Untersuchung der Lage der kleinen und mittleren Industrieunternehmen in den Ländern der EWG und Ausblick auf ihre Maßnahmen und Pläne zu ihrer Förderung (Stichtag 1. Juli 1961), Brüssel 1961
- Wehrle, Emil, Gewerbepolitik, Wiesbaden 1952
- Welter, Erich, Falsch und richtig planen, Veröffentlichungen des Forschungsinstitutes für Wirtschaftspolitik an der Universität Mainz, Band 1, Heidelberg 1954

- Zechner, Andreas, Die Reform der Umsatzsteuer - eine wirtschaftspolitische Notwendigkeit, Betriebswirtschaftliche Schriftenreihe des Instituts für industrielle Betriebslehre an der Hochschule für Welthandel Wien, Wien 1963
- Zierold-Pritsch, Bruno, Die optimale Umsatzsteuer, Teil I, Der Rechts- und Steuerdienst, Köln 1954
- Ders., Die optimale Umsatzsteuer, Teil II, Kritik-Erwidern und geänderter Vorschlag, Der Rechts- und Steuerdienst, Sonderheft, Köln 1956

II. Aufsätze, Beiträge etc.

- Adelman, Morris A., The large firm and its suppliers, Review of Economics and Statistics, Vol. 31 (1949), S. 113 - 118
- Baumann, Wolfgang, Kreditgemeinschaften für den ganzen Mittelstand, Sparkasse, 77. Jahrgang (1960), S. 123 - 125
- Bayer, Hans, Selbsthilfe auf schmalen Grat, Der Volkswirt, 17. Jahrgang (1963), S. 1723 - 1724
- Becker, Curt, Kooperation unausweichlich, Der Volkswirt, 16. Jahrgang (1962), S. 1263 - 1264
- Behrens, Friedrich-Stephan, Kein Wettbewerb ohne Marktinformation, Der Volkswirt, 18. Jahrgang (1964), S. 1094 - 1095
- Berg, Fritz, Die Auffassung der Industrie zur Kartellfrage, Wirtschaft und Wettbewerb, Jahrgang 1/2 (1952), S. 857 - 869
- Beste, Theodor, Artikel "Fertigungswirtschaft und Beschaffungswesen", in Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Band I, Betriebswirtschaft, Köln, Opladen 1958, S. 129 - 297

- Brosche, Hans, Gesicht der Technik - Gesicht der
Wirtschaft, Der Volkswirt, 13.
Jahrgang (1959), Beilage zu Heft
31, S. 10 - 11
- Bruggmann, Max, Möglichkeiten und Bedeutung der
Gemeinschaftsforschung für klei-
nere und mittlere Unternehmungen,
Wirtschaft und Recht, Jahrgang 8,
(Zürich 1956), S. 191 - 204
- Christians, F. Wilhelm, Finanzierungsprobleme der mitt-
leren Industrie- und Handelsunter-
nehmungen, in: Finanzierungsprob-
leme und Steuerpolitik, Berlin
1957, S. 49 - 62
- Deringer, Arved,
Claus Tessin, Die Grenzen der Zulässigkeit von
Preismeldestellen, Der Betrieb,
Jahrgang 16 (1963), S. 19 - 21
- Dörinkel, Wolfram, Die Ausschließlichkeitsklausel im
Handel mit Ersatzteilen der Auto-
mobilindustrie - Einstellung des
Strafverfahrens, Wirtschaft und
Wettbewerb, Jahrgang 5 (1955),
S. 716 - 718
- Falk, Baldhard G., Produktivität durch Arbeitstei-
lung, Der Volkswirt, 17. Jahrgang
(1963), S. 1488 - 1498
- Faust, Hans, Großunternehmen und Mittelstand,
Der Volkswirt, 12. Jahrgang (1958),
S. 2398 - 2400
- Frickhöfer, Wolfgang, Die Verantwortlichkeit der Wirt-
schaftspolitik für den mittelstän-
dischen Unternehmer, in: Welche
Wirtschaftspolitik kann das Ver-
trauen des Wählers rechtfertigen ?
Ludwigsburg 1958, S. 115 - 135
- Giersch, Herbert, Infrastruktur und Regionalpolitik,
in: Planung ohne Planwirtschaft,
Hrsg. A. Plitzko, Basel, Tübingen
1964, S. 69 - 74
- Harrmann, Alfred, Der Betriebsvergleich als Wirt-
schaftlichkeitsbarometer unter
Berücksichtigung seiner Beziehung
zum Soll-Ist-Vergleich der Plan-
kostenrechnung, Betriebswirtschaft-
liche Forschung und Praxis, 12.
Jahrgang (1960), S. 699 - 710

- Häuser, Karl, Die steuerliche Beeinflussung der Einkommens- und Vermögenskonzentration in der Bundesrepublik, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge, Band 20, Die Konzentration in der Wirtschaft, Zweiter Band, Ursachen der Konzentration, Berlin 1960, S. 1097-1137
- Heege, Franz, Unwirtschaftliche Kleinaufträge, Der Volkswirt, 17. Jahrgang (1963), S. 638 - 641
- Heine, H. G., Vorzüge und Grenzen des Patentmonopols, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, 2. Jahrgang (1950), S. 105-113
- Ders., Aufgaben und Organisation einer Patentabteilung, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, 4. Jahrgang (1952), S. 167 - 177
- Hellwig, Alexander, Kapital- und Kreditfragen der mittelständischen Wirtschaft, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 32. Jahrgang (1962), S. 176 - 180
- Hendrikson, Kurt, Siegfried Dinter, Der Betriebsvergleich als Werkzeug der Unternehmensführung, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, 11. Jahrgang (1959), S. 289 - 313
- Hermann, Armin, Der Betriebsvergleich als Rationalisierungsmittel, Der Betrieb, Jahrgang 16 (1963), S. 421 - 426
- Houssiaux, Jacques, Quasi-intégration et rôle des sous-traitants dans l'industrie, Revue Economique, Nr. 2 (1957), S. 221 - 247
- Ders., Quasi-intégration, croissance des firmes et structures industrielles, Revue Economique, Nr. 3 (1959), S. 385 - 411
- Ders., Expériences récentes de quasi-intégration, Revue Economique Nr. 6 (1959), S. 838 - 868

- Ifo-Institut München (Hrsg.), Korrektur der Umsatzsteuer durch allgemeine Zusatzsteuer, Ifo-Schnelldienst, Nr. 38 (1959), S. 17 - 21
- Kartte, Wolfgang, Die Kartellpolitik wird realistisch, Der Volkswirt, 17. Jahrgang (1963), S. 2517 - 2518
- Ders., Die Kooperationsfibel verschwiegen..., Der Volkswirt, 18. Jahrgang (1964), S. 356 - 357
- Katthage, Herbert, Der Fertigungsauftrag, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 33. Jahrgang (1939), S. 223 - 233
- Katz, Casimir, Kleinbetriebe mit Kapitalsorgen, Der Volkswirt, 18. Jahrgang (1964), S. 870 - 871
- Kohlitz, Albert, Programmbereinigung - eine unternehmerische Aufgabe im europäischen Markt, in: Typenbeschränkung - was Fachleute dazu sagen, Ausschluß Typenbeschränkung im Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Wirtschaftliche Programmgestaltung, Heft 2, Berlin 1960, S. 12-26
- Köster, Jürgen, Das Projekt TOP, Der Volkswirt, 16. Jahrgang (1962), S. 1863 - 1865
- Krelle, Wilhelm, Wirtschaftsplanung auf mittlere und lange Sicht, Zur Problematik der Grundlagen, in: Planung ohne Planwirtschaft, Hrsg. A. Plitzko, Basel, Tübingen 1964, S. 62 - 69
- Kucharik, Josef, Marktgröße und Spezialisierung der Produktion, Wirtschaftspolitische Blätter, 5. Jahrgang (Wien 1958), S. 79 - 81
- Kübler, Gerd, Der Markt wird breiter, Der Volkswirt, 17. Jahrgang (1963), S. 2220 - 2221
- Ders., Invasion aus Japan, Der Volkswirt, 18. Jahrgang (1964), S. 1845 - 1846

- Kurz, Werner, Der Betriebsvergleich als Instrument zur Messung von Rationalisierungserfolgen, in: Kooperation und Konzentration der Unternehmungen im Wettbewerb, Berlin 1964, S. 115 - 125
- Lehmann, Wilhelm, Planung in ausgewählten Wirtschaftsbereichen, Verarbeitende Industrien: Elektro-Industrie, in: Planung ohne Planwirtschaft, Hrsg. A. Plitzko, Basel, Tübingen 1964, S. 128 - 141
- Lilienstern, Hans Rühle v., Chancen des Zuliefererbetriebs im EWG-Markt, Der Betrieb, Jahrgang 16 (1963), S. 1193 - 1195
- Ders., Rationalisierung, Methodische Beispiele aus der Wirtschaftspraxis, Der Volkswirt, 18. Jahrgang (1964), Beilage zu Nr. 16, S. 6 - 8
- Lohmann, Martin, Die Preismeldestellen - open price associations - in der gewerblichen Marktordnung, Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Band 146 (1937), S. 513 - 528
- Ders., Kapitalbildung und Kapitalverwendung, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge, Band 5 (1953), S. 169 - 185
- Ders., Zur gegenwärtigen Situation des industriellen Mittelbetriebes, in: Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 10, Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration, Berlin 1959, S. 27 - 44
- Ders., Finanzierungsprobleme der Unternehmung, in: Taschenbuch für Betriebswirte, Berlin 1960, S. 3-38
- Ders., Unternehmer müssen sich entscheiden, Der Volkswirt, 17. Jahrgang (1963), S. 951 - 955
- Lösenbeck, Hans-Dieter, Eine Waffe für die Kleinen, Der Volkswirt, 17. Jahrgang (1963), S. 143 - 144

- Lösenbeck, Hans-Dieter, Der Preis für die Selbständigkeit, Der Volkswirt, 17. Jahrgang (1963), S. 517 - 518
- Machlup, Fritz, Die Finanzierung des technischen Fortschritts, Ordo, Elfter Band (1959), S. 117 - 131
- Markert, o. V., Kartellrechtliche Beurteilung von Preismeldeveträgen, Der Betrieb, 16. Jahrgang (1963), S. 1455-1459
- Mauri, A., Der Einfluß großer Industrieunternehmen auf die mittleren und kleinen Zuliefererbetriebe, Internationales Gewerbearchiv, 8. Jahrgang (St. Gallen 1960), S. 65-74
- Mertens, Paul, Konzentration, Konzernprobleme und Aktienreform, in: Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration, Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 10, Berlin 1959, S. 147 - 162
- Miksch, Leonhard, Der Großbetrieb im Vormarsch, Die Wirtschaftskurve, Jahrgang 1941, S. 175 - 187
- Mitic, Max, Die Kleinbetriebe in der Integration, Wirtschaftspolitische Blätter, 5. Jahrgang (Wien 1958), S. 77 - 79
- Mötteli, H., Die industrielle Forschungs- und Entwicklungsarbeit in betriebswirtschaftlicher Sicht, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, 3. Jahrgang (1951), S. 553 - 563
- Müller, J. Heinz, Beeinflussung der Konzentration durch die Sozialpolitik, Die wirtschaftlichen Auswirkungen der gesetzlichen Sozialabgaben auf die lohnintensiven Mittel- und Kleinbetriebe, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge, Band 20, Die Konzentration in der Wirtschaft, 2. Band, Berlin 1960, S. 1425 - 1449
- Neubohm, H. J., Leistungsfähiger durch Strukturwandel, Der Volkswirt, 17. Jahrgang (1963), S. 2614 - 2616

- Neumann, Joachim, Typisierung und Spezialisierung als Möglichkeiten zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit, in: Kooperation und Konzentration der Unternehmungen im Wettbewerb, Berlin 1964, S. 371-379
- O. V., Kritisch gelesen; Die Denkschrift der Daimler-Benz AG, Die Aussprache 9. Jahrgang (1959), S. 7
- O. V., Die ASU zur Reform der Gewinnsteuer, Die Aussprache, 12. Jahrgang (1962), S. 274 - 279
- Peddinghaus, Günter, Beispiele unternehmerischer Gemeinschaftsarbeit, Die Aussprache, 8. Jahrgang (1958), S. 352 - 353
- Pohmer, Dieter, Bemerkungen zur Umsatzsteuerreform-Debatte, Die Aussprache, 9. Jahrgang (1959), S. 273 - 278, S. 303 - 315, S. 339 - 360 und S. 401 - 411
- Ders., Die Konzentrationsbegünstigung durch die Unternehmungsbesteuerung, in: Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration, Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 10, Berlin 1959, S. 213 - 228
- Ders., Die steuerliche Beeinflussung der Unternehmungskonzentration unter besonderer Berücksichtigung der Verhältnisse in der Bundesrepublik Deutschland und in Berlin (West), in: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Neue Folge, Band 20, Die Konzentration in der Wirtschaft, zweiter Band, Ursachen der Konzentration, Berlin 1960, S. 1045 - 1093
- Popitz, Johannes, Die Umsatzsteuer als Faktor der Betriebs- und Besitzkonzentration, Juristische Wochenschrift, 48. Jahrgang (1919), S. 791 - 795
- Rasch, Harold, Rationalisierungsmöglichkeiten im Rahmen des neuen Kartellrechts, in: Das Kartellrecht im Spiegel der Vereinheitlichung, Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Heft 48, Anhang, Dortmund 1961, S. 57 - 64

- Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW),
Größere Chancen für Zulieferer im Europäischen Markt, Rationalisierung, 14. Jahrgang (1963), S. 173
- Rausch, Helmut,
Lochkartengemeinschaften in Industrie, Handel und Verwaltung, in: Kooperation und Konzentration der Unternehmungen im Wettbewerb, Berlin 1964, S. 160 - 168
- Reif, Hans,
Wettbewerbsbeschränkungen als Mittel der Mittelstandspolitik ? in: Der mittelständische Unternehmer in der sozialen Marktwirtschaft, Ludwigsburg 1956, S. 21 - 31
- Reigrotzki, Erich,
Die betriebliche Sozialpolitik bei Unternehmen verschiedener Größe, in: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Neue Folge, Band 20, Die Konzentration in der Wirtschaft, Zweiter Band, Berlin 1960, S. 1451 - 1468
- Rittner, Fritz,
Rezension von Otto Hans Lenel, Ursachen der Konzentration, Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht, Band 127 (1964), Heft 1/2, S. 80 - 92
- Roeper, Hans,
Die Vor-, Zu- und Unterlieferungen, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1. Jahrgang (1949), S. 501 - 503
- Ders.,
Teile- und Montageindustrie, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1. Jahrgang (1949), S. 558 - 563
- Röpke, Wilhelm,
Klein- und Mittelbetrieb in der Volkswirtschaft, Ordo, Erster Band (1948), S. 155 - 174
- Salzmann, Walter,
VDO Tachometerwerke Adolf Schindling GmbH, Trabant der Autoindustrie, Der Volkswirt, 18. Jahrgang (1964), S. 1126 - 1128
- Sasse, Eugen,
Erfindung und Patent in Technik und Wirtschaft, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, 4. Jahrgang (1952), S. 267 - 277

- Schmidt, Ingo, Kartelle im Tarnanzug, Der Volkswirt, 18. Jahrgang (1964), S. 652 - 654
- Schmölders, Günter, Artikel "Die Umsatzsteuern", in: Handbuch der Finanzwissenschaft, Zweiter Band, Tübingen 1956, S. 565 - 600
- Schott, Gerhard, Der Betriebsvergleich in seiner Eigenschaft als Kooperationsmittel, in: Kooperation und Konzentration der Unternehmungen im Wettbewerb, Berlin 1964, S. 340 - 347
- Sieber, Eugen H., Führungsprobleme mittlerer Betriebe, in: Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration, Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 10, Berlin 1959, S. 73 - 89
- Sölter, Arno, Das Gesamtumsatzrabattkartell, Der Betrieb, 11. Jahrgang (1958), S. 1175 - 1180 und S. 1204 - 1209
- Spindler, Joachim v., Die Kreditversorgung des Mittelstandes, in: Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration, Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 10, Berlin 1959, S. 127 - 145
- Stigler, George J., The Division of Labour is limited by the Extent of the Market, The Journal of Political Economy, Volume 59 (1951), S. 185 - 193
- Thuillier, Guy, Grande entreprise et décentralisation industrielle, Revue Economique, Nr. 3 (1959), S. 404 ff.
- Wehrle, Emil, Gewerbepolitik und Konzentration, in: Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge, Band 20/II, Berlin 1960, S. 1352-1380
- Weller, Gerhard, Patentschutz und Wettbewerb, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, 3. Jahrgang (1951), S. 281 - 284

- | | |
|------------------------|--|
| Wellisz, Stanislaw H., | The Coexistence of Large and Small Firms, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 71 (1957), S. 116-131 |
| Wolff, Jacques, | Ford et Renault de leurs débuts à 1914, Revue Economique, Nr. 2 (1957), S. 297 - 327 |

III. Sonstiges

- | | |
|---|--|
| Brestl, Heinz, | Soll und Haben in Japan, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 77 (1961), S. 5 |
| Bucerius, Gerd, | Gerechtere Umsatzsteuer, Die Zeit, Nr. 27 (1958), S. 16 |
| Bundesministerium der Finanzen, Wissenschaftlicher Beirat, | Probleme einer Netto-Umsatzbesteuerung, Schriftenreihe des Bundesministeriums der Finanzen, Heft 2, Bonn 1961 |
| Bundesverband der deutschen Industrie, | Jahresbericht 1958/1959, Drucksache Nr. 51, Bergisch Gladbach 1959 |
| Chamber of Commerce of the United States, Economic Research Department, | Small Business, Its Role and its Problems, Second Edition, Washington 1962 |
| Commerzbank AG, | Wer gehört zu wem, Sechste Auflage, Hamburg 1964 |
| Daimler-Benz AG, Volkswirtschaftliche Abteilung, | Das Verhältnis des Großbetriebs zu seinen mittelständischen Zulieferern, Stuttgart-Untertürkheim 1959 |
| Dies., | Das Großunternehmen und der industrielle Mittelstand, Stuttgart-Untertürkheim 1962 |
| Deutscher Bundestag, | 3. Wahlperiode, Drucksache 730, Überprüfung des Umsatzsteuerrechts, Bonn 1958 |
| Ders., | 3. Wahlperiode, Drucksache 1000, Bericht des Bundeskartellamts über seine Tätigkeit im Jahre 1958 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, Bonn 1959 |

Deutscher Bundestag,

3. Wahlperiode, Drucksache 1795,
Bericht des Bundeskartellamtes
über seine Tätigkeit im Jahre 1959
sowie über Lage und Entwicklung
auf seinem Aufgabengebiet (§ 50
des Gesetzes gegen Wettbewerbsbe-
schränkungen), Bonn 1960

Ders.,

3. Wahlperiode, Drucksache 2012,
Bericht der Bundesregierung über
die wirtschaftliche und gesell-
schaftliche Lage der in Handwerk,
Handel und sonstigem Gewerbe und
in den freien Berufen selbständig
Tätigen und der bei ihnen oder in
ihren Unternehmen beschäftigten
Arbeitnehmer, Bonn 1960

Ders.,

3. Wahlperiode, Drucksache 2734,
Bericht des Bundeskartellamtes
über seine Tätigkeit im Jahre 1960
sowie über Lage und Entwicklung auf
seinem Aufgabengebiet, Bonn 1961

Ders.,

4. Wahlperiode, Drucksache IV/617,
Bericht der Bundesregierung über
Änderungen des Gesetzes gegen Wett-
bewerbsbeschränkungen gemäß Bundes-
tagsdrucksache 2886 der 3. Wahl-
periode, Bonn 1962

Ders.,

4. Wahlperiode, Drucksache IV/1220,
Bericht des Bundeskartellamtes über
seine Tätigkeit im Jahre 1962 sowie
über Lage und Entwicklung auf sei-
nem Aufgabengebiet, Stellungnahme
der Bundesregierung zu dem Bericht
des Bundeskartellamtes für 1962,
Bonn 1963

Ders.,

4. Wahlperiode, Drucksache IV/1444,
Bericht der Bundesregierung über
die Kreditversorgung der kleinen
und mittleren Betriebe in der Wirt-
schaft, Bonn 1963

Ders.,

4. Wahlperiode, Drucksache IV/2320,
Bericht über das Ergebnis einer
Untersuchung der Konzentration in
der Wirtschaft, Bonn 1964

Deutscher Industrie-
und Handelstag,

Stärkung der Mittelschichten,
Schriftenreihe des Deutschen In-
dustrie- und Handelstages, Heft
53, Bonn 1958

- Deutsches Industrie-Institut, Was wissen wir über die Konzentration ?, Anlage zum Unternehmerbrief des Deutschen Industrie-Instituts, Nr. 45, Köln 1959
- Fachverband Werkzeugindustrie, e. V., Jahresbericht 1961, Remscheid 1961
- General Motors, Small Business and General Motors, Detroit o. J.
- Dies., Selling to GM, Detroit o. J.
- Dies., 26,000 'Partners', Detroit o. J.
- Henle, Günter, Wo liegen die Grenzen der Konzentration ? Vortrag auf der Hauptversammlung der Klöckner-Humboldt-Werke AG, Frankfurter Zeitung, Blick durch die Wirtschaft, Jahrgang 2 (1959), Nr. 14, S. 2
- Jeske, Jürgen, Die stummen Diener der Automobilindustrie, Frankfurter Zeitung, Blick durch die Wirtschaft, Jahrgang 7 (1964), Nr. 40, S. 3
- Ders., Ein Auto besteht nicht allein aus dem Motor, Frankfurter Zeitung, Blick durch die Wirtschaft, Jahrgang 7 (1964), Nr. 42, S. 5
- Kalveram, Wilhelm, Kostenrechnung in der Fahrzeugindustrie, Fachschriften für den Karosserie- und Fahrzeugbau, Heft 3, Berlin 1940
- Kamp, M. E., Der Mittelstand im Schatten der Großunternehmen, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 38 (1959), S. 5
- Köster, Jürgen, Auftragsbörsen als Hilfe für Zulieferer, Handelsblatt, Nr. 32 (1963), S. 13
- Mannesmann AG, Nordrhein-Westfalen und Mannesmann, Rohr-Post, Mitteilungsblatt für die Aktionäre der Mannesmann Aktiengesellschaft, Heft 3, Düsseldorf 1956
- Dies., Die Konzentration in der Wirtschaft, Rohr-Post, Mitteilungsblatt für die Aktionäre der Mannesmann Aktiengesellschaft, Heft 9, Düsseldorf 1958

- O. V., Mit Behagen abhängig, Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung, Nr. 212 (1959), S. 7
- O. V., Kreditgarantiegemeinschaften für die mittelständische Industrie, Sparkasse, 77. Jahrgang (1960), S. 72 - 73
- O. V., Small Suppliers Jam GE Subcontract Show, Business Week, New York 1961, S. 112
- O. V., Erfolg durch Pleite, Die Zeit, 19. Jahrgang (1964), Nr. 9, S. 30
- O. V., Wenig Neigung zur Spezialisierung, Die Welt, Nr. 75 (1964), S. 10
- O. V., Holding der Auto-Zulieferer, Die Welt, Nr. 241 (1964), S. 13
- O. V., Die Großen und die Kleinen, Die Industrie- und Handelskammer, 18. Jahrgang (1964), Ausgabe Freiburg/S, S. 352 - 353
- Raabe, Ralf R., Kapazitätenvermittlung, Unveröffentlichtes Manuskript eines Vortrages vor dem Betriebsbegehungsdienst, Frankfurt a. M., o. J.
- Sachs, Ernst W., Die Lage der deutschen Automobilteile- und Zubehörindustrie und der europäische Markt, Vortrag, Schweinfurt 1964
- Siemens, Ernst v., Rede anlässlich der Hauptversammlung der Siemens & Halske AG, München 1959
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Unternehmen und Arbeitsstätten, Die Rechtsformen der Unternehmen, Wirtschaft und Statistik, N. F., 6. Jahrgang (1954), S. 130-136
- Dass., Unternehmen und Arbeitsstätten, Arbeitsstättenzählung vom 6. Juni 1961, Vorbericht 5, Stuttgart/Mainz 1964
- U. S. Department of Labor, Office of the Solicitor, Significant Decisions in Labor Cases, Monthly Labor Review, Vol. 81 (1958), S. 414 - 418
- Wienkötter, Helm, Die U-V-Z-Lieferer, Deutsche Allgemeine Zeitung, Nr. 22 (1945), o. S.

Lebenslauf

=====

Am 29. August 1934 wurde ich als Sohn des Industriekaufmannes Gerhard Koehler und seiner Ehefrau Camilla, geb. Gerhardt, in Gera/Thüringen geboren.

Von August 1951 bis März 1953 besuchte ich das Klara Zetkin-Gymnasium in Gera, von Juni 1953 bis Juli 1954 das Karl- Friedrich-Gymnasium zu Emmendingen/Baden.

Anfang des Jahres 1954 hatten Bekannte in den USA sich erboten, mir dort einen Studienaufenthalt zu ermöglichen. Im Juni des gleichen Jahres erhielt ich ein Visum für dieses Land. Von September 1954 bis Januar 1956 besuchte ich das Mt. Diablo Valley College in Concord/Kalifornien, wo ich "Business Administration" studierte. Im Februar 1956 wechselte ich zu der Universität von Kalifornien in Berkeley über, um dieses Studium fortzusetzen. Im Juni 1957 schloß ich meine Studien an dieser Universität mit dem Erwerb des "Bachelor of Science"-Diplomes ab.

Um praktische Erfahrungen zu gewinnen, arbeitete ich von Juni 1957 bis März 1959 für eine Lichtanlagen-Firma in Berkeley/Kalifornien und in El Dorado/Arkansas.

Anfang April 1959 kehrte ich nach Deutschland zurück, um hier mit dem Studium der Wirtschaftswissenschaften zu beginnen. Für das Sommer-Semester 1959 schrieb ich mich an der Albert-Ludwigs-Universität zu Freiburg im Breisgau ein und legte daselbst Ende April 1962 die Diplomprüfung für Volkswirte ab.

Seit dem 1. Mai 1962 bin ich als Mentor im Akademischen Auslandsamt der Universität Freiburg tätig.

